

ANNA PILARCZYK

## OSZUSTWA PRACOWNIKÓW BANKÓW W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

### WSTĘP

Celem artykułu jest analiza skali i skutków oszustw popełnionych przez pracowników banków oraz zaproponowanie metod minimalizujących ryzyko powstawania nadużyć. Banki są szczególnie wrażliwymi instytucjami na skutki dokonanych oszustw z dwóch powodów. Pierwszy z nich jest związany z relacją powierniczą. Relacja ta opiera się na zaufaniu dwóch stron: klientów oczekujących określonych korzyści z tytułu alokacji posiadanych zasobów oraz instytucji finansowych, które bez zaufania nie są w stanie wypełniać swojej istotnej roli w gospodarce<sup>1</sup>. Drugi powód wrażliwości banków wiąże się z konsekwencjami wystąpienia nieprawidłowości, a co za tym idzie upadku zaufania. M. Bugdol trafnie wymienia następujące konsekwencje braku zaufania do sektora finansowego: spadek nastrojów konsumenckich, spadek wartości waluty, ingerencja państwa w gospodarkę, zahamowanie inwestycji<sup>2</sup>. Dokonanie oszustwa przez pracownika banku, lub nawet sama plotka o takim czynnie, może przyczynić się do utraty reputacji i zagrożenia płynności finansowej wybranej instytucji i powiązanych z nią podmiotów gospodarczych. W związku z tym należy na nowo odczytać rolę człowieka w szerokim kontekście-gospodarki opartej na wiedzy, jak również w węższym znaczeniu – samej organizacji.

---

Dr ANNA PILARCZYK – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Wydział Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: [apilarczyk@kul.pl](mailto:apilarczyk@kul.pl)

<sup>1</sup> M. BUGDOL, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków 2010, s.46.

<sup>2</sup> Tamże, s. 55-56.

## 1. NADUŻYCIA PRACOWNICZE NALEŻĄCE DO SZKÓD W WIELKICH ROZMIARACH

Zanim wprowadzono do regulacji prawnych wytyczne związane z ryzykiem operacyjnym<sup>3</sup>, doszło do katastrof finansowych w bankowości, które nosiły znamiona oszustw. Do historii przeszły następujące banki, które w swojej działalności odnotowały kilkusetmilionowe straty na skutek wystąpienia czynników zaliczanych do ryzyka operacyjnego:

- Bank of Credit and Commerce International (według różnych źródeł: zarekwirowano aktywa o wartości 550 mln USD, defraudacja 10 mld USD) – 1991 r.,
- Bankers Trust (strata 288 mln USD) – 1994 r.,
- Barings Bank (strata 1,3 mld USD) – 1995 r.,
- Daiwa Bank (strata 1,1 mld USD) 1995 r.,
- Allfirst Bank (strata 691 mln USD) – 2002 r.,
- Societe Generale Bank (strata 4,9 mld EUR) – 2008 r.,
- Lehman Brothers (zainwestowany kapitał 50-60 mld USD na rynku kredytów, pierwsza strata 2,3 mld USD)<sup>4</sup> – 2008 r.,
- Snoras Bank (strata według różnych źródeł: 470 mln USD, 290 mln EUR) – 2011 r.,
- Latvijas Krajbanka (strata 200 mln USD)<sup>5</sup> – 2011 r.

W tabeli 1 przedstawiono działania, które doprowadziły do powstania strat o znaczącej wartości, oraz skutki, jakie one wywarły na gospodarce.

Analiza literatury dotyczącej ryzyka operacyjnego pozwala na sformułowanie następujących uogólnień o przyczynach wystąpienia znaczących strat operacyjnych:

---

<sup>3</sup> Ryzyko operacyjne definiowane jest jako: ryzyko straty wynikające z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych – zob. Komisja Nadzoru Finansowego, Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, Warszawa 2013, s. 3.

<sup>4</sup> P. MATKOWSKI, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Kraków 2006, s. 37, 46; *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Warszawa 2009, s. 47, 62, 144; J. KRASODOMSKA, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa 2008, s. 27.

<sup>5</sup> A. FILIPIAK, *Afera bankowa na Litwie i Łotwie trwa. Winni nadal na wolności*, „Gazeta Wyborcza” 2012, [http://wyborcza.biz/finanse/1,105684,10924113,Afera\\_bankowa\\_na\\_Litwie\\_i\\_Lotwie\\_trwa\\_\\_Winni\\_nadal.html](http://wyborcza.biz/finanse/1,105684,10924113,Afera_bankowa_na_Litwie_i_Lotwie_trwa__Winni_nadal.html); R. BOGDANAS, I. MARTINA, L. LIEGE, *Snoras, Krajbanka shine light once more on dozing regulators*, „The Baltic Times” 2012, <http://www.baltictimes.com/news/articles/31360/>

- brak lub nieefektywny system kontroli (T. Coenen wymienia w omawianym punkcie: brak podziału szczególnie ważnych obowiązków, możliwość przekraczania ustalonych limitów, brak regularnego uzgadniania danych)<sup>6</sup>,
- niewłaściwa struktura organizacyjna (połączenie funkcji *back* i *front office*),
- fałszerstwo danych,
- przywłaszczanie aktywów banku,
- lekceważenie sygnałów z wewnątrz lub zewnątrz organizacji,
- premiowanie dobrych wyników,
- ukrywanie informacji,
- ryzykowne operacje i zachowania<sup>7</sup>,
- chciwość,
- korupcja<sup>8</sup>.

M. Abkowitz wymienia inne czynniki mogące przyczynić się do poniesienia znaczących strat operacyjnych, m.in.: skazy w systemach funkcjonujących w organizacji; zwłoka w działaniu; ograniczone zasoby, wskutek czego odbywa się cięcie kosztów; niewłaściwe szkolenia, przekładające się na dużą liczbę błędów; nieprzeszereganie obowiązujących procedur; luki w procesie planowania i przygotowaniu do sytuacji kryzysowych, będące skutkiem przekonania, że nic złego nie powinno się przydarzyć; arogancja pracowników, którzy odnieśli sukcesy lub są bardzo zdeterminowani do osiągnięcia wyznaczonego celu za wszelką cenę<sup>9</sup>. Na podstawie przeprowadzonej analizy przyczyn wystąpienia strat operacyjnych w bankach można dostrzec ważność roli pracownika w organizacji. Dzięki swojej pracy może on przyczyniać się do rozwoju organizacji albo doprowadzić do upadku nie tylko przedsiębiorstwo, w którym jest zatrudniony, ale także inne, współpracujące podmioty gospodarcze.

---

<sup>6</sup> T. COENEN, *Expert Fraud Investigation: a step-by-step guide*, Hoboken Wiley 2009, s. 1-7 ([http://books.google.pl/books?id=fA1ckaXrdYC&printsec=frontcover&dq=coenen&hl=pl&sa=X&ei=jvh\\_Ue7ZJcOm4gSJoYD4Bg&ved=0CDsQ6AEwBTgK](http://books.google.pl/books?id=fA1ckaXrdYC&printsec=frontcover&dq=coenen&hl=pl&sa=X&ei=jvh_Ue7ZJcOm4gSJoYD4Bg&ved=0CDsQ6AEwBTgK)).

<sup>7</sup> M. BUGDOL, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków 2010, s. 51.

<sup>8</sup> Z. DOBROWOLSKI, *Korupcja w państwie. Przyczyny, skutki, kierunki przeciwdziałania*, Sulechów 2005, s. 3-100.

<sup>9</sup> M. ABKOWITZ, *Managing operational risk using an all-hazards approach*, [in:] *Approaches to enterprise risk management*, eds. M. Abkowitz, M. Beretz, Huntingdon 2010, s. 82 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action?docID=10486685&p00>).

Tabela 1. Zestawienie strat spowodowanych przez katastrofy finansowe w bankowości

Nazwa banku	Przyczyny strat operacyjnych	Skutki straty operacyjnej dla gospodarki
<b>Bank of Credit and Commerce International- BCCI</b> (według różnych źródeł: zarekwirowano aktywa o wartości 550 mln USD, defraudacja 10 mld USD) 1991 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pranie pieniędzy,</li> <li>- obsługa handlarzy bronią i narkotykami, terrorystów, dyktatorów,</li> <li>- udzielanie niezabezpieczonych kredytów,</li> <li>- zawiła struktura organizacyjna,</li> <li>- brak kontroli,</li> <li>- nieefektywny nadzór.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 mld USD roszczenia innych banków,</li> <li>- 100 mln GBP koszty postępowania sądowego,</li> <li>- straty miliona inwestorów,</li> <li>- upadek wielu firm związanych z omawianym bankiem,</li> <li>- nowelizacja przepisów prawnych.</li> </ul>
<b>Bankers Trust</b> (strata 288 mln USD) 1994 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie uwzględnienie rodzaju ryzyka operacyjnego,</li> <li>- wprowadzenie w błąd klientów,</li> <li>- realizacja za wszelką cenę celów sprzedażowych.</li> </ul>	
<b>Barings Bank</b> (strata 1,3 mld USD) 1995 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przekraczanie uprawnień przez jednego pracownika,</li> <li>- fałszowanie danych,</li> <li>- brak kontroli ze strony przełożonych,</li> <li>- błędna decyzja o niezakupieniu systemu kontrolującego pracowników,</li> <li>- zawiłość stosowanych transakcji,</li> <li>- zlekceważenie przez audyt sygnałów ostrzegawczych płynących z rynku,</li> <li>- naruszenie regulacji prawnych (przelanie dwukrotnej wartości aktywów do zagranicznej filii bez zgody banku centralnego,</li> <li>- struktura organizacyjna – sprawowanie funkcji <i>front office</i> i <i>back office</i> przez jednego pracownika,</li> <li>- uzależnienie wynagrodzenia od osiągniętych wyników (w 1994 r. premia dla 28-letniego N. Leeson wyniosła 680 tys. USD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przejęcie najstarszego banku inwestycyjnego za symbolicznego jednego funta.</li> </ul>
<b>Daiwa Bank</b> (strata 1,1 mld USD) 1995 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprawowanie funkcji <i>front office</i> i <i>back office</i> przez jednego pracownika,</li> <li>- fałszowanie dokumentacji,</li> <li>- brak skutecznych mechanizmów kontrolnych,</li> <li>- tuszowanie przez zarząd nadużycia dokonanego przez jednego pracownika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cofnięcie licencji dla banku,</li> <li>- pozew akcjonariuszy przeciw zarządowi banku o odszkodowanie w wysokości 755 mln USD z tytułu zaniedbań.</li> </ul>
<b>Allfirst Bank</b> (strata 691 mln USD) 2002 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przekroczenie uprawnień jednego pracownika,</li> <li>- fałszowanie dokumentacji,</li> <li>- brak skutecznych mechanizmów kontrolnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczenie operacji papierami wartościowymi w oddziałach banku z wyjątkiem centrali.</li> </ul>

<b>Societe Generale Bank</b> (strata 4,9 mld EUR) 2008 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- słaby system kontroli,</li> <li>- lekceważenie ostrzeżeń innych podmiotów,</li> <li>- wprowadzanie fałszywych danych,</li> <li>- nieefektywne procesy wewnętrzne, w tym służące zapewnieniu bezpieczeństwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powołanie specjalnych jednostek back office'u zajmujących się kontrolą operacji finansowych i poziomowi podejmowanego ryzyka,</li> <li>- rozbudowano system monitorujący operacje finansowe,</li> <li>- ściśle określono zakres obowiązków kierownictwa.</li> </ul>
<b>Lehman Brothers</b> (zainwestowany kapitał 50-60 mld USD, pierwsza strata 2,8 mld USD) 2008 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kryzys na rynku kredytów hipotecznych,</li> <li>- niepowodzenie w negocjacjach,</li> <li>- błędy w zarządzaniu bankiem,</li> <li>- brak sygnałów alarmowych przy podejmowaniu coraz większego ryzyka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spadek wartości notowanych firm na giełdzie o 400 mld USD,</li> <li>- zwolnienie 25 tys. pracowników,</li> <li>- straty banków – wierzycieli banku Lehman Brothers.</li> </ul>
<b>Snoras Bank</b> (strata według różnych źródeł: 470 mln USD, 290 mln EUR) 2011 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fałszowanie dokumentacji,</li> <li>- przywłaszczenie aktywów banków przez dwóch współwłaścicieli banku poprzez wykorzystanie innych firm należących do tych samych osób,</li> <li>- wykorzystanie luk w nadzorze bankowym,</li> <li>- lekceważenie przez nadzór finansowy informacji o konsekwencjach zakupu banku przez dwie osoby i wyprowadzenia aktywów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nacjonalizacja banku,</li> <li>- konieczność spłaty 1,6 mld USD zobowiązań banku,</li> <li>- upadek spółki córki – Latvijas Krajbanku,</li> <li>- straty finansowe klientów,</li> <li>- zwolnienie pracowników,</li> <li>- spadek wartości banków i firm na Wileńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.</li> </ul>
<b>Latvijas Krajbanka</b> (200 mln USD) 2011 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- upadek matki-spółki w skutek defraudacji,</li> <li>- transfer aktywów banku poprzez wykorzystanie firm, które należały również do tych samych właścicieli banku,</li> <li>- brak informacji o kondycji spółki-matki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konieczność spłaty 2,3 mld USD zobowiązań banku,</li> <li>- koszt upadku banku to 1% PKB Łotwy,</li> <li>- paraliż finansowy – zamrożenie kont klientów,</li> <li>- straty wielu klientów, w tym 32 wspólnot samorządowych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: COLE, RING, 2005, s. 257-259; HERRING, 2005, s. 331-341; JERZAK, 2009, s. 62-66; SURDYKOWSKA, 2012, s. 74-94; KRASODOMSKA, 2008, s. 24-29; MATKOWSKI, 2006, s. 38-41, 46; MAJCHRZAK, 2009, s. 93-103; PARTNOY, 2010, s. 238-241; THLON, 2008; BANAJSKI, 2009, s. 144-150; KENETT, RAANAN, 2010, s. 21; artykuły z „Gazety Wyborczej (KUBLIK, 2011, Bloomberg, 2011, FILIPIAK, 2012, ), „Rzeczpospolitej” (Trusewicz, 2011), “The Baltic Times” (BOGDANAS, 2012, MARTINA, BOGDANAS, 2012).

Doktryna „Too big too fail” (TBTF), w ramach której banki ważne systemowo i jednocześnie zagrożone bankructwem mogą liczyć na rządową pomoc finansową, wyzwoliła w pracownikach działania określane mianem „moral hazard” – pokusy nadużycia, które polegają na podejmowaniu nadmiernego ryzyka. Banki licząc na finansową pomoc, mogą kupić obciążone znacznym ryzykiem aktywa

finansowe w przeciwieństwie do podmiotów nie objętych ewentualną pomocą ze strony rządu<sup>10</sup>.

Wprawdzie wymienione przyczyny strat operacyjnych znalazły oddźwięk w zaleceniach Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, nie należą one jednak do skutecznych, skoro cztery banki: Societe General, Lehman Brothers, Snoras Bank i Latvijas Krajbanka, poniosły znaczące straty operacyjne od momentu opracowania Nowej Umowy Kapitałowej.

W świetle powyższych rozważań stwierdzić należy, iż kluczowego znaczenia nabiera prawidłowe zarządzanie ryzykiem operacyjnym<sup>11</sup>. Wynika ono z roli, jaką banki odgrywają w państwie, gospodarce, społeczeństwie, mianowicie:

- społeczny zasięg usług bankowych (60-90% społeczeństwa korzysta z usług tego rodzaju),
- zapewnienie obiegu pieniądza w gospodarce,
- kredytowanie rozwoju gospodarki poprzez udostępnienie długoterminowych zasobów kapitałowych,
- zapewnienie płynności finansowej podmiotom gospodarczym, samorządom i gospodarstwom domowym,
- umożliwienie pomnażania kapitału klientów dzięki funkcji pośrednictwa<sup>12</sup>.

Na podkreślenie zasługuje pierwszy punkt, ponieważ w przypadku upadku banku – noszącego znamię nieuporządkowanego bankructwa – na skutek defraudacji lub błędnej alokacji kapitału zdeponowane środki klientów zostaną zamrożone. Efektem tego może być wybuch paniki spowodowany niemożnością realizacji podstawowych potrzeb, takich jak kupno towarów czy regulacja zobowiązań. Może pojawić się zastrzeżenie, że taka sytuacja jest nierealna, ponieważ większość banków należy do zagranicznych holdingów bankowych i w momencie zagrożenia dalszej działalności banku zostaną podjęte czynności sanacyjne.

Odnotować należy, że jeśli program restrukturyzacyjny nie powiedzie się albo koszty sanacji będą tak wysokie, że ani holding bankowy, ani władze krajowe nie zechcą ich ponieść, to w konsekwencji bank może upaść. Nie można wykluczyć ryzyka przerwania działalności banków, pomimo ciągłego procesu doskonalenia regulacji nadzorczych. Świadczy o tym upadek dwóch banków: Snoras Banku

<sup>10</sup> G.H STERN, R.J. FELDMAN, *Too Big, to Fail: The Hazards of Bank Bailouts*, Washington 2004, s. 17.

<sup>11</sup> Zob. J. NIEWIADOMA, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym-wybrane metody ilościowe*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, red. M. Pawlak, Lublin 2015, s. 301-312.

<sup>12</sup> *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, s. 47, 62, 15; CH.A. EARP, B.E. GUP, *Banking and Financial Institutions: A Guide for Directors, Investors and Counterparties*, Hoboken 2011, s. 21 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action>).

i Latvijas Krajbanku, do którego doszło w roku 2011 w następstwie przywłaszczenia aktywów o wartości kilkuset milionów dolarów dokonanego przez dwóch współwłaścicieli banków<sup>13</sup>. Największe straty poniosły wówczas następujące firmy i instytucje:

- Rokiskio saris – 15 mln litów,
- Lietuvos duj os – 20 mln litów,
- Invalda – 20 mln litów,
- jednostki podległe Ministerstwu Spraw Wewnętrznych – 41 mln litów<sup>14</sup>,
- firma Olega Deripaski – 58 mln USD<sup>15</sup>,
- 32 łotewskie wspólnoty samorządowe – 21 mln EUR,
- Miasto Ryga – 14 mln EUR<sup>16</sup>.

Według różnych źródeł wartość strat z tytułu omówionego oszustwa wynosi odpowiednio na Litwie 1,6 mld USD i na Łotwie 91 mln EUR. Może pojawić się głos, że istnieje szereg zabezpieczeń w postaci rezerw kapitałowych, modeli, rekomendacji i działań nadzorczych mających na celu zapobieganie tego typu niebezpiecznym zjawiskom – owszem, ale należy mieć na uwadze fakt, że ludzkie działanie wymyka się różnym ograniczeniom, jest wręcz odpowiedzią na nie.

W związku z przybierającą na sile erozją norm i wartości moralnych, aktualnym wyzwaniem jest znalezienie metod gwarantujących bezpieczeństwo, które zostaną pozytywnie zweryfikowane przez trudno przewidywalną przyszłość. Jak zauważa T. Gospodarek, poczucie bezpieczeństwa jest ważne nie tylko dla pojedynczych ludzi, ale i dla całych grup społecznych, systemów ekonomicznych, państw, a nawet systemów ponadnarodowych. Ponadto autor ten podkreśla dwie istotne kwestie; pierwsza z nich dotyczy ścisłej relacji pomiędzy bezpieczeństwem a ryzykiem, druga odnosi się do związku bezpieczeństwa z praktyką zarządzania, której jednym z imperatywów jest neutralizacja zagrożeń funkcjonujących systemów i organizacji, przybierająca formę budowania strategii, systemów oceny i kontroli<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Bloomberg, *Finansowy paraliż na Łotwie*.

<sup>14</sup> S. TARASIEWICZ, *Blitz – nacjonalizacja banku Snoras*, „Kurier Wileński” 2011, <http://kurierwilenski.lt/2011/11/17/blitz%E2%80%93nacjonalizacja-banku-snoras/>

<sup>15</sup> I. TRUSEWICZ, *Oligarchowie też stracili duże pieniądze po upadku banku Snoras*, „Rzeczpospolita” 2011, <http://www.rp.pl/artykul/766069.html?print=tak&p=0>

<sup>16</sup> I. MARTINA, R. BOGDANAS, *Inside Vladimir Antonov's reckless gamble with the Baltic banks*, “The Baltic Times” 2012, <http://www.baltictimes.com/news/articles/31406>

<sup>17</sup> T. GOSPODAREK, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzych 2012, s. 143 (<http://books.google.pl>).

Według P. Sweetinga niewłaściwe zarządzanie ryzykiem operacyjnym może doprowadzić do zintensyfikowania innych rodzajów ryzyka, w szczególności ryzyka rynkowego i kredytowego. Skutki nadmiernej ekspozycji na ryzyko operacyjne mogą dotknąć inne organizacje albo zakończyć się ich upadkiem<sup>18</sup>. Zagwarantowanie odpowiedniego systemu zarządzania zarówno ryzykiem operacyjnym, jak i pozostałymi rodzajami ryzyka przełoży się na bezpieczeństwo zdeponowanych środków, efektywność całej organizacji oraz stabilność systemu finansowego, w którym kluczowe instytucje finansowe bez zakłóceń i pomocy z zewnątrz będą w stanie wywiązywać się ze zobowiązań wynikających z zawartych umów<sup>19</sup>. Oprócz prewencyjnej funkcji zarządzania ryzykiem operacyjnym D. Tattam wymienia inne korzyści wynikające z odpowiedniego podejścia do omawianego zagadnienia, są to: ochrona reputacji i kredytowych ratingów posiadanych przez bank oraz obniżenie kosztów ubezpieczenia.

Uważa się, że zaletą skutecznego systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach jest ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia strat operacyjnych, m.in. przez zwiększenie efektywności i skuteczności kluczowych dla organizacji procesów, w tym również kontroli<sup>20</sup>.

## 2. OSZUSTWA PRACOWNICZE NALEŻĄCE DO KATEGORII ZNACZNYCH SZKÓD

W prawie polskim odpowiednikiem omówionych oszustw w skali globalnej są nadużycia należące do kategorii szkód w wielkich rozmiarach, których kwota przekracza 1 000 000 PLN, oraz oszustwa – przekraczające kwotę 200 tys. PLN.

W tabeli 2 zaprezentowano wybrane oszustwa pracowników banków dokonane na terenie Polski. W nawiasach znajdują się daty ukazania się w prasie artykułów związanych z omawianym zagadnieniem. Należy podkreślić, że przytoczone w tabeli oszustwa nie są wszystkimi, które miały miejsce w analizowanym okresie; jedynie w pewnym stopniu odzwierciedlają rzeczywistość wypełnioną czynami sprzecznymi z prawem. Powszechną praktyką jest nienagłaśnianie oszustw. Jak wynika z przeprowadzonych badań, na rozprawę wzywani są w charakterze

---

<sup>18</sup> P. SWEETING, *Financial enterprises management*, Cambridge 2011, s. 102 (<http://books.google.pl>).

<sup>19</sup> H. ŻYWIECKA, *Stabilność finansowa jako cel współczesnego banku centralnego*, „Bezpieczny Bank” 2012, nr 3(48) ([https://www.bfg.pl/sites/default/files/dokumenty/bb\\_348-2012\\_0.pdf](https://www.bfg.pl/sites/default/files/dokumenty/bb_348-2012_0.pdf)).

<sup>20</sup> D. TATTAM, *A short guide to operational risk*, Farnham 2011, s. 16 (<http://books.google.pl>).



świadków klienci, którzy zauważyli nieprawidłowości, a pozostali poszkodowani, – ci, którzy nie zauważyli np. zniknięcia gotówki z konta, nie zostali poinformowani o toczącym się postępowaniu karnym.

Na podstawie tabeli 2 można stwierdzić, że skala nadużyć jest znacząca, ponieważ w ciągu pięciu lat (2005-2009) pracownicy banków zdefraudowali prawie 160 mln PLN w 19 oszustwach.

Tabela 2. Wybrane przestępstwa w sektorze bankowym w latach 2005-2009 na terenie Polski

Rok	Przestępstwa w sektorze bankowym			
2009	Wyłudziła z banku ponad milion złotych (16.06.2009)	Pracownica banku i jej znajomi wyłudziali milionowe kredyty (15 mln PLN, 6.09.2009)	Pracownica banku przez pięć lat okradała klientów (4 mln PLN, 8.12.2009)	Pracownica czyściła konta swoich znajomych (280 tys. PLN, 14.12.2009)
2008	Pracownica banku ukradła klientom 2,3 mln PLN (26.05.2008)	Ukradli bankowi 8,5 mln PLN. Pomógł doradca VIP (3.07.2008)	24-letni pracownik banku próbował wyłudzić ok. 2 mln PLN (17.10.2008)	Pracownicy banku podejrzani o wyłudzenie 600 tys. PLN kredytów (23.10.2008)
2007	Były skarbnik banku przywłaszczył ponad 400 tys. PLN (08.02.2007)	Pracownik banku okradł klientów (0,5 mln PLN, 23.04.2007)	Pracownica banku okradała starszusków (200 tys. PLN, 12.09.2007)	Pracownica banku podejrzewana o fikcyjne kredyty (350 tys. PLN, 9.11.2007)
2006	Z sentymentu bankowców do przedsiębiorców (13,5 mln PLN, 28.06.2006)	Kobieta z miłości zrobi wszystko <sup>21</sup> (7 mln PLN, 20.07.2006)	Oszuści bankowci zatrzymani po latach (230 tys. PLN, 25.10.2006)	Okradała konta klientów VIP (450 tys. PLN, 15.12.2006)
2005	Dyrektor banku w zмовie (400 tys. PLN, 1.10.2005)	Podejrzane 100 mln kredytów z banku X (9.12.2005)	Kredyt, którego nie było (3 mln PLN, 28.12.2005)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> „Pracownica zgierskiego oddziału banku X (autorka celowo dokonała animizacji nazwy banku) zakochała się w oszuście. Lekką ręką akceptowała sfałszowane wnioski o kredyty. Bank stracił na tym co najmniej 7 mln PLN.” – [http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta\\_z\\_milosci\\_zrobi\\_wszystko,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta_z_milosci_zrobi_wszystko,.html)

<sup>22</sup> [http://www.policja.pl/palm/pol/1/8302/Pracownica\\_banku\\_okradala\\_staruszkow.htm](http://www.policja.pl/palm/pol/1/8302/Pracownica_banku_okradala_staruszkow.htm)  
[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5114478,20080527SZ-DLO,Pracownica\\_banku\\_ukradla\\_klientom\\_23 mln\\_zl,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5114478,20080527SZ-DLO,Pracownica_banku_ukradla_klientom_23 mln_zl,.html)  
[http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,5842109,Pracownicy\\_banku\\_podejrzani\\_o\\_wyludzenie\\_600\\_tys\\_.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,5842109,Pracownicy_banku_podejrzani_o_wyludzenie_600_tys_.html),  
<http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,4658440.html>

Przytoczone przykłady czynów sprzecznych z prawem są kolejnym dowodem weryfikującym pozytywnie założenie o niskiej skuteczności prewencyjnej funkcji Nowej Umowy Kapitałowej, a co za tym idzie – systemów zarządzania ryzykiem oraz programów etycznych funkcjonujących w bankach.

Za potwierdzeniem tej konstatacji przemawiają następujące okoliczności:

1. Proceder działań sprzecznych z prawem trwał dłuższy czas; z dostępnych informacji wynika, że średni okres popełniania oszustw trwał 3,5 roku, zanim doszło do ujawnienia. W niektórych przypadkach zdemaskowanie sprawców zajęło znacznie więcej czasu, np. pracownica pewnego banku przez 10 lat – od 1998 do 2008 r. oszukiwała zarówno bank, jak i klientów. Na drugim miejscu znalazły się dwa oszustwa, które trwały po 7 lat. Pozostałe przypadki nadużyć zdemaskowano po upływie roku od momentu dokonania pierwszej udanej próby oszustwa. W jednym przypadku w ciągu dwóch miesięcy od popełnienia przestępstwa ujawniono sprawcę. Należy podkreślić, że w 9 z 19 przypadków oszustw pracowniczych przedstawionych w tabeli 2 zawarto krótką informację o zatrzymaniu sprawców, bez podania, jak długo działali oni na szkodę klientów i banku.

W innym przypadku oszustwa w miesiąc po zakończeniu kontroli przeprowadzonej przez pracowników centrali banku klientka zgłosiła zniknięcie lokaty.

---

<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5822793.html>

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4861631,20070424CZ-DLO,Pracownik\\_banku\\_okradal\\_klientow.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4861631,20070424CZ-DLO,Pracownik_banku_okradal_klientow.html)

[http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7342644,Pracownica\\_banku\\_przez\\_piec\\_lat\\_okradala\\_klientow.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7342644,Pracownica_banku_przez_piec_lat_okradala_klientow.html), [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,7006529,Pracownica\\_banku\\_i\\_jej\\_znajomi\\_wyludzali\\_milionowe.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,7006529,Pracownica_banku_i_jej_znajomi_wyludzali_milionowe.html)

[http://www.policja.pl/porta1/pol/1/42185/Wyludzila\\_z\\_banku\\_ponad\\_milion\\_zlotych.html](http://www.policja.pl/porta1/pol/1/42185/Wyludzila_z_banku_ponad_milion_zlotych.html)

<http://olsztyn.wm.pl/Pracownica-banku-czyscila-konta-swoich-znajomych,85033>

[http://szukaj.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5133691,20080703BYDLO,Ukradli\\_bankowi\\_85 mln\\_zl.html](http://szukaj.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5133691,20080703BYDLO,Ukradli_bankowi_85 mln_zl.html)

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4744225,20061025LO-DLO,Oszusci\\_bankowi\\_zatrzymani\\_po\\_latach.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4744225,20061025LO-DLO,Oszusci_bankowi_zatrzymani_po_latach.html)

<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,3058835.html>

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4549892,20051228ZI-DLO,Kredyt\\_ktorego\\_nie\\_bylo.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4549892,20051228ZI-DLO,Kredyt_ktorego_nie_bylo.html)

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4481005,20051001WA-DLO,Dyrektor\\_banku\\_w\\_zmowie.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4481005,20051001WA-DLO,Dyrektor_banku_w_zmowie.html)

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta\\_z\\_milosci\\_zrobi\\_wszystko.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta_z_milosci_zrobi_wszystko.html)

<http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=51&ida=2022>

[http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,Byly-skarbnik-Pekao-SA-przywlaszczyl-ponad-400-tys\\_zl,wid,8899646,wiadomosc.html?ticaid=114025](http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,Byly-skarbnik-Pekao-SA-przywlaszczyl-ponad-400-tys_zl,wid,8899646,wiadomosc.html?ticaid=114025)

[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4661350,20060628BIDLO,Z\\_sentymentu\\_bankowcow\\_do\\_przedsiębiorców\\_w\\_Elku.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4661350,20060628BIDLO,Z_sentymentu_bankowcow_do_przedsiębiorców_w_Elku.html)

Po przeprowadzonym audycie okazało się, że jeden z pracowników zrywał lokaty klientów, odsetki przelewał na swoje konto w innym banku, a po kilku dniach odnawiał zerwane lokaty. Dzięki nieuprawnionemu działaniu pracownika bank stracił 73 tys. PLN.

Co istotne, nawet wspomniana kontrola nie przerwała działań sprzecznych z prawem. Powyższe wskazuje na słabość systemu kontroli.

2. Na uwagę zasługuje sprawa z 9 grudnia 2005 r., dotycząca nieprawidłowego udzielenia w ciągu dwóch lat 38 kredytów na łączną kwotę 100 mln PLN. Wśród rażących zaniedbań pracowników banku można wymienić: udzielanie kredytów podmiotom bez zdolności kredytowej, brak oceny ryzyka transakcji, formalne braki w dokumentacji, powiązania personalne, organizacyjne i kapitałowe pomiędzy bankiem a kredytobiorcami. Strata banku wraz z odsetkami wyniosła 175 mln PLN.

3. Najczęściej źródłem informacji o nieprawidłowościach są albo oszukani klienci, albo policja, która wpada na trop nieprawidłowości. W organizacji, w której poprawnie działają systemy zarządzania, to one powinny być źródłem informacji o popełnionych nadużyciach, tym bardziej w bankowości, po wielu spektakularnych stratach wpływających na stabilność i bezpieczeństwo całej gospodarki.

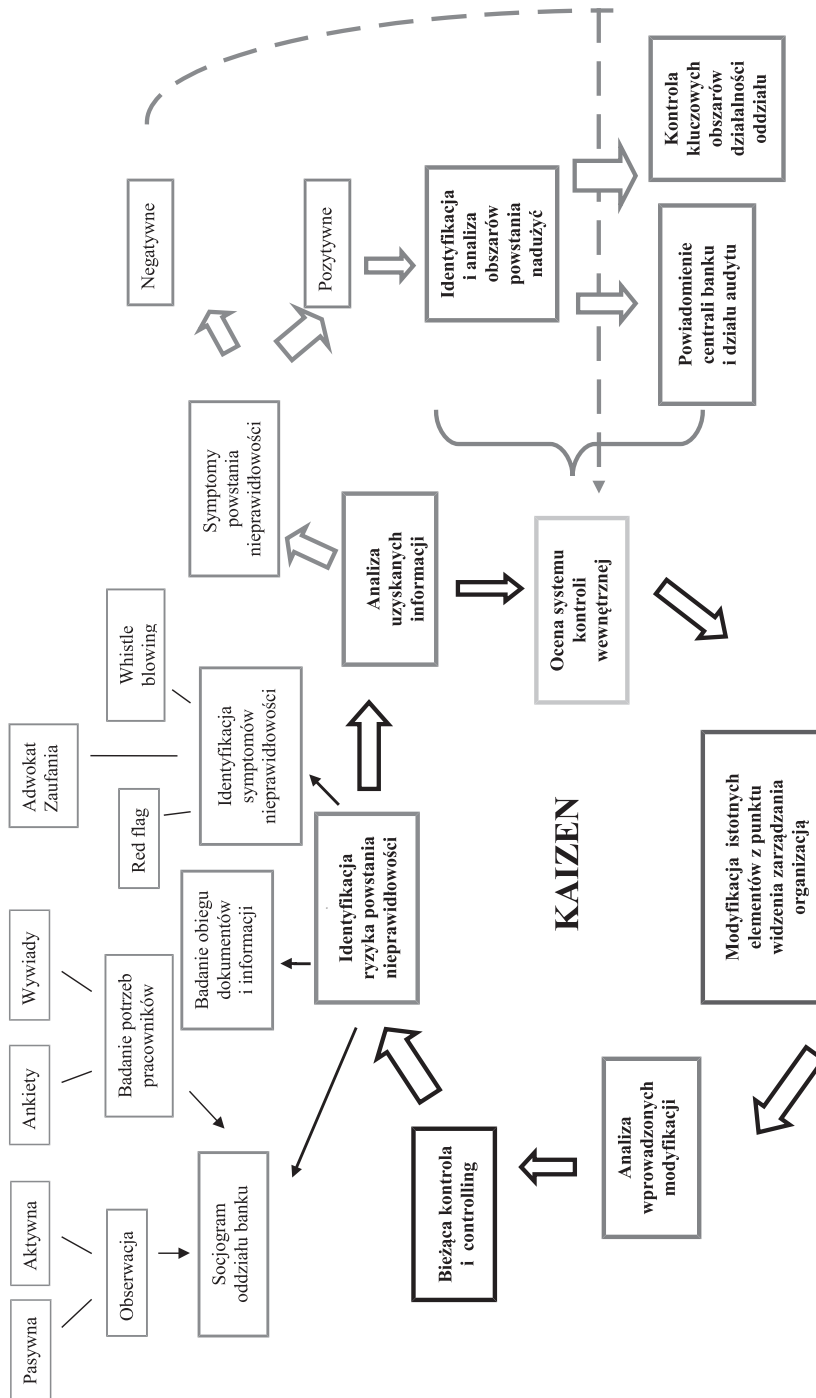
Uważa się, że zastosowanie przedstawionego poniżej schematu zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości na poziomie oddziału banku w znaczący sposób może ograniczyć straty spowodowane przez pracowników. Kluczową rolę w wymienionym procesie przeciwdziałania oszustwom odgrywa dyrektor oddziału.

W pierwszym etapie identyfikacji ryzyka powstawania nieprawidłowości analizuje on schemat organizacyjny podległej placówki za pomocą obserwacji, badania potrzeb pracowników i obiegu dokumentów oraz symptomów nieprawidłowości (*red flag*), adwokata zaufania czy *whistle blowingu*<sup>23</sup>. Na tym etapie oprócz rzetelności wskazana jest również czujność. Jak wynika z przeprowadzonych badań, każdy wymieniony element analizy nieprawidłowości jest istotny. Dyrektor oddziału dzięki opracowaniu socjogramu placówki<sup>24</sup> może poznać różnice pomiędzy formalnym podziałem uprawnień i odpowiedzialności a rzeczywistym

<sup>23</sup> „Adwokat zaufania-zapewnia ochronę prawną pracownikowi ujawniającemu nadużycie oraz sprawdza prawdziwość informacji. Ponadto adwokat zaufania zna tożsamość osoby zgłaszającej nadużycie, ale nie ujawnia jej w przypadku wykorzystania informacji”. W. JASIŃSKI, *Nadużycia w przedsiębiorstwie. Przeciwdziałanie i wykrywanie*, Warszawa 2013, s. 255,

<sup>24</sup> „Socjogram odzwierciedla praktykę codziennego funkcjonowania organizacji, która kształtuje się w sposób spontaniczny w rezultacie różnych dostosowań: funkcji stanowisk pracy, wpływu

### Schemat zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości w oddziale bankowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. DOBROWOLSKI, *Oszustwa w życiu publicznym*, Zielona Góra 2008, s. 65, 98, 306; W. JASIŃSKI, *Nadużycia w przedsiębiorstwie*, s. 257-286.

układem panujących stosunków<sup>25</sup>. Sprawcy oszustw do autoryzacji nielegalnych transakcji najczęściej wybierają osoby najbardziej zapracowane, ponieważ w ten sposób unikają rzetelnej kontroli.

Dzięki badaniu obiegu dokumentów i ich poprawności możliwe jest ujawnienie nietypowych zjawisk, symptomów nielegalnych zjawisk, np. braku podpisu kasjera na sfałszowanym poleceniu wypłaty środków finansowych z lokaty klienta.

Badanie potrzeb pracowników, ich charakteru może dostarczyć cennych informacji na temat poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy, skłonności do podejmowania ryzyka. Innym istotnym źródłem informacji o potencjalnych nadużyciach pracowników są anonimowe zgłoszenia w ramach ujawnień dzięki *whistle blowingowi* czy adwokatowi zaufania.

W zależności od uzyskanych informacji dotyczących symptomów wystąpienia potencjalnych nadużyć w ramach drugiego etapu zarządzania ryzykiem powstawania nieprawidłowości są dwie możliwości postępowania. Pierwszą z nich jest przejście do następnego etapu zarządzania, czyli dalszej oceny systemu kontroli wewnętrznej, jeśli dyrektor oddziału nie stwierdził nadużycia. Jednocześnie wskazana jest analiza skutków hipotetycznego oszustwa, zaszeregowanie zdarzenia do kategorii ryzyka operacyjnego oraz zrewidowanie przyjętych scenariuszy.

W drugim przypadku, tj. ujawnienia działań niezgodnych z prawem, dyrektor oddziału przeprowadza dochodzenie wewnętrzne, które ma na celu m.in. ustalenie faktów przez identyfikację i analizę zawodnych procesów, zabezpieczeń, programów, polityk, kodeksów etyki oraz zebranie dowodów. Następnie sprawa zostaje przekazana do działu audytu oraz organów ścigania. Jednocześnie kontroli podlegają kluczowe obszary działalności banku, np.: bezpieczeństwo środków zdeponowanych przez klientów, zagadnienia związane z reputacją. W zależności od rozwoju wydarzeń następuje wdrożenie działań związanych z łagodzeniem skutków nadużycia, np. natychmiastowy zwrot skradzionych pieniędzy z lokat, komunikaty uspakajające nastroje klientów i inwestorów.

Trzecim etapem zarządzania omawianym zagadnieniem jest ocena systemu kontroli wewnętrznej. Ma on miejsce zarówno w przypadku braku nadużycia, jak i jego wystąpienia. Wymieniona ocena może być przeprowadzona według następujących kryteriów: sprawności, czyli celowości i skuteczności, gospodarności – oszczędności i wydajności, oraz rzetelności<sup>26</sup>.

---

osobowości, przyzwyczajęń, zachowań poszczególnych członków organizacji.” Z. DOBROWOLSKI, *Oszustwa w życiu publicznym*, s. 65.

<sup>25</sup> Tamże, s. 64.

<sup>26</sup> Z. DOBROWOLSKI, *Teoretyczne podstawy kontroli*, Zielona Góra 2003, s. 52-60.

W czwartym etapie omawianego schematu zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości następuje modyfikacja istotnych elementów z punktu widzenia zarządzania organizacją; wśród nich można wymienić m.in.: system motywacji pracowników, zabezpieczeń, programów, polityk, procedur oraz tych wszystkich elementów tworzących organizację, które w praktyce okazały się zawodne.

Przedostatnim etapem omawianego zagadnienia jest analiza wprowadzonych modyfikacji pod względem efektywności i skuteczności funkcji prewencyjnej oraz ich dostosowanie do zmieniających się warunków i otoczenia.

Ostatni, szósty etap zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości składa się z bieżącej kontroli i controllingu. Jak zauważa Z. Dobrowolski, kontrola koncentruje się na działaniach, które miały miejsce w przeszłości, natomiast controlling zorientowany jest na przyszłość, wykorzystuje on sprzężenie wyprzedzające, pomocne w korekcji zaobserwowanych odchylen<sup>27</sup>.

Przedstawiony proces zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości jest cyklem zamkniętym, czyli ostatni etap – zawiązany z kontrolą i controllingiem, umożliwia zarazem identyfikację symptomów wymienionego ryzyka. Każda czynność w ramach sześciu przedstawionych etapów powinna być głęboko osadzona w filozofii kaizen<sup>28</sup>, która dotyczy wszystkich zarówno pracowników jak i najwyższe kierownictwo.

Omówione podejście oparte na ciągłym doskonaleniu jest kluczem do skutecznego zarządzania organizacją w gospodarce opartej na wiedzy, a co za tym idzie – do właściwej realizacji zadań stojących przed nią i zarazem przetrwania w turbulentnym otoczeniu.

## PODSUMOWANIE

Pomimo rozwoju różnych koncepcji zarządzania rzeczywistość gospodarki opartej na wiedzy wypełniona jest oszustwami popełnianymi zarówno przez pracowników, jak i klientów. Sektor bankowy jest bardzo wrażliwy na skutki wynikające z nadużyć, ze względu na rolę, jaką odgrywa w gospodarce. Dzięki analizie skali czynów sprzecznych z prawem popełnionych przez pracowników możliwe

<sup>27</sup> TENZE, *Oszustwa w życiu publicznym*, s. 309.

<sup>28</sup> „Kaizen – to nie tylko koncepcja i metoda zarządzania – to raczej filozofia zarządzania, w której poszukiwanie wszelkiego rodzaju usprawnień i twórczych rozwiązań stanowi «rutynę» zarządzania [...]. Przebieg myślenia w kaizen jest zorientowany na proces oraz proces zarządzania, a nie na ocenę ludzi przez pryzmat wyników, jakie osiągają.” J. STRUMILLO, *Koncepcja TBM i kaizen*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010, s. 186.

było opracowanie schematu zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości w oddziale bankowym. Jest on ważny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, ponieważ, po pierwsze, może przyczynić się do ograniczenia strat wynikających z popełnionych oszustw; po drugie, skuteczne zarządzanie ograniczonymi zasobami organizacji umożliwi przetrwanie i realizację zadań w konkurencyjnym otoczeniu.

## BIBLIOGRAFIA

- ABKOWITZ M.: Managing operational risk using an all-hazards approach, [w:] M. ABKOWITZ, M. BERETZ, *Approaches to enterprise risk management*, Huntingdon: BI Ltd. 2010 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/,DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action?docID=10486685&p00>).
- BANAJSKI M.: Upadłość Banku inwestycyjnego Lehman Brothers, [w:] *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2009.
- Bloomberg: Finansowy paraliż na Łotwie. Klientów banków ogarnia panika, „Gazeta Wyborcza” 2012, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10694525,Finansowy\\_paraliz\\_na\\_Lotwie\\_Klientow\\_bankow\\_ogarnia.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10694525,Finansowy_paraliz_na_Lotwie_Klientow_bankow_ogarnia.html)
- BOGDANAS R., MARTINA I., LIEGE L.: Snoras, Krajbanka shine light once more on dozing regulators, “The Baltic Times” 2012, <http://www.baltictimes.com/news/articles/31360/>
- BUGDOL M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2010.
- COENEN T.: Expert Fraud Investigation: a step-by-step guide, Hoboken: Willey 2009 ([http://books.google.pl/books?id=fA1ckaXrdYC&printsec=frontcover&dq=coenen&hl=pl&sa=X&ei=jvh\\_Ue7ZJcOm4gSJoYD4Bg&ved=0CDsQ6AEwBTgK](http://books.google.pl/books?id=fA1ckaXrdYC&printsec=frontcover&dq=coenen&hl=pl&sa=X&ei=jvh_Ue7ZJcOm4gSJoYD4Bg&ved=0CDsQ6AEwBTgK)).
- COLE E., RING S.: Insider threat: Protecting enterprise from sabotage spying and theft, Rockland: Syngress Publishing 2005 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/,DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action?docID=10110277&p00>).
- DOBROWOLSKI Z.: Oszustwa w życiu publicznym, Zielona Góra: Organon 2008.
- DOBROWOLSKI Z.: Teoretyczne podstawy kontroli, Zielona Góra: Organon 2003.
- DOBROWOLSKI Z.: Korupcja w państwie. Przyczyny, skutki, kierunki przeciwdziałania, Sułechów: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa 2005.
- EARP CH. A., GUP B.E.: Banking and Financial Institutions: A Guide for Directors, Investors and Counterparties, Hoboken: Willey 2011 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/,DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action>).
- FILIPIAK A.: Afera bankowa na Litwie i Łotwie trwa. Winni nadal na wolności, „Gazeta Wyborcza” 2012, [http://wyborcza.biz/finanse/1,105684,10924113,Afera\\_bankowa\\_na\\_Litwie\\_i\\_Lotwie\\_trwa\\_Winni\\_nadal.html](http://wyborcza.biz/finanse/1,105684,10924113,Afera_bankowa_na_Litwie_i_Lotwie_trwa_Winni_nadal.html)

- GOSPODAREK T.: Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu, Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2012 (<http://books.google.pl>).
- HERRING J.R.: BCCI & Barings: Bank regulations complicated by fraud and global corporate structure, [in:] D.D. EVANOFF, G.G. KAUFMAN, *Systemic financial crisis: resolving large bank insolvencies*, Nowy Jork: World Scientific Publishing CO 2005 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/,DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action?docID=10126035&p00>).
- JASIŃSKI W.: Nadużycia w przedsiębiorstwie. Przeciwdziałanie i wykrywanie, Warszawa: Poltext 2013.
- JERZAK S.: Pranie pieniędzy i upadłość Bank of Credit and Commerce International, [w:] *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2009.
- KENNET R., RAANAN Y.: Operational risk management: a practical approach to intelligent data analyst, Hoboken: Willey 2010 (<https://extranet.uj.edu.pl/lib/ujagiellonski/,DanaInfo=site.ebrary.com+docDetail.action?docID=10412605&p00=operationa1%20risk%20management%3A%20practical%20approach%20intelligent%20ata%20analyst>).
- KRASODOMSKA J.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 2008.
- Komisja Nadzoru Finansowego: Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, Warszawa 2013, [http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja\\_M\\_8\\_01\\_2013\\_uchwala\\_8\\_tcm75-33017.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja_M_8_01_2013_uchwala_8_tcm75-33017.pdf)
- KUBLIK A.: Panika na Litwie i Łotwie po nacjonalizacji banku rosyjskiego biznesmena, „Gazeta Wyborcza” 2011, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10699032,Panika\\_na\\_Litwie\\_i\\_Lotwie\\_po\\_nacjonalizacji\\_banku.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,10699032,Panika_na_Litwie_i_Lotwie_po_nacjonalizacji_banku.html)
- Litwa zapłaci za upadek Snoras, „Rzeczpospolita” 2011, <http://www.ekonomia24.pl/artukul/706164,762528-Litwa-zwraca-pieniadze-Snoras.html>
- MAJCHRZAK K.: Błędy w nadzorze korporacyjnym w banku Societe Generale, [w:] *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2009.
- MARTINA I., BOGDANAS R.: Inside Wladimir Antonov's reckless gamble with the Baltic banks, “The Baltic Times” 2012, <http://www.baltictimes.com/news/articles/31406>
- MATKOWSKI P.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2006.
- Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe, red. P. Masiukiewicz, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2009.
- NIEMIADOMA J.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym-wybrane metody ilościowe, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, red. M. Pawlak, Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 2015.



- PARTNOY F.: Infectious greed: how deceit and risk corrupted the financial market, New York: Public Affairs 2010 (<https://extranet.uj.edu.pl/DanaInfo=librarytitles.ebrary.com+docDetail.action?docID=10437723&p00=infectious%20greed>).
- STERN G.H., FELDMAN R.J.: Too Big, to Fail: The Hazards of Bank Bailouts, Washington: BIP 2004.
- STRUMIŁŁO J.: Koncepcja TBM i kaizen, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2010.
- SURDYKOWSKA T.S.: Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki. Kulisy najbardziej spektakularnych afer finansowych ostatnich lat, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin 2012.
- SWEETING P.: Financial enterprises management, Cambridge: Cambridge University Press 2011 (<http://books.google.pl>).
- TARASIEWICZ S.: Blitz – nacjonalizacja banku Snoras, „Kurier Wileński” 2011, <http://kurier-wilenski.lt/2011/11/17/blitz%E2%80%93nacjonalizacja-banku-snoras/>
- TATTAM D.: A short guide to operational risk, Farnham: Gower Publishing Ltd 2011 (<http://books.google.pl>).
- THLON M.: Świetność i upadek. Historia banku Lehman Brothers, „Gazeta Bankowa” 2008 nr 42(1042).
- TRUSEWICZ I.: Oligarchowie też stracili duże pieniądze po upadku banku Snoras, „Rzeczpospolita” 2011, <http://www.rp.pl/artykul/766069.html?print=tak&p=0>
- ŻYWIECKA H.: Stabilność finansowa jako cel współczesnego banku centralnego, „Bezpieczny Bank” nr 3 (48)/2012, Warszawa: Bankowy Fundusz Gwarancyjny 2012 ([https://www.bfg.pl/sites/default/files/dokumenty/bb\\_348-2012\\_0.pdf](https://www.bfg.pl/sites/default/files/dokumenty/bb_348-2012_0.pdf)).
- [http://www.policja.pl/palm/pol/1/8302/Pracownica\\_banku\\_okradala\\_staruszkow.htm](http://www.policja.pl/palm/pol/1/8302/Pracownica_banku_okradala_staruszkow.htm)
- [http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5114478,20080527SZ-DLO,Pracownica\\_banku\\_ukradla\\_klientom\\_23 mln\\_zl,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5114478,20080527SZ-DLO,Pracownica_banku_ukradla_klientom_23 mln_zl,.html)
- [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,5842109,Pracownicy\\_banku\\_podejrzani\\_o\\_wyludzenie\\_600\\_tys\\_.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,126765,5842109,Pracownicy_banku_podejrzani_o_wyludzenie_600_tys_.html)
- <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,4658440.html>
- <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5822793.html>
- [http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4861631,20070424CZ-DLO,Pracownik\\_banku\\_okradal\\_klientow.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4861631,20070424CZ-DLO,Pracownik_banku_okradal_klientow.html)
- [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7342644,Pracownica\\_banku\\_przez\\_piec\\_lat\\_okradala\\_klientow.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7342644,Pracownica_banku_przez_piec_lat_okradala_klientow.html)
- [http://www.policja.pl/portal/pol/1/42185/Wyludzila\\_z\\_banku\\_ponad\\_milion\\_zlotych.html](http://www.policja.pl/portal/pol/1/42185/Wyludzila_z_banku_ponad_milion_zlotych.html)
- <http://olsztyn.wm.pl/Pracownica-banku-czyscila-konta-swoich-znajomych,85033>
- [http://szukaj.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5133691,20080703BYDLO,Ukradli\\_bankowi\\_85 mln\\_zl,.html](http://szukaj.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,5133691,20080703BYDLO,Ukradli_bankowi_85 mln_zl,.html)
- [http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4744225,20061025LO-DLO,Oszusci\\_bankowi\\_zatrzymani\\_po\\_latach.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4744225,20061025LO-DLO,Oszusci_bankowi_zatrzymani_po_latach.html)

<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,3058835.html>  
[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4549892,20051228ZI-DLO,Kredyt\\_ktorego\\_nie\\_bylo,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4549892,20051228ZI-DLO,Kredyt_ktorego_nie_bylo,.html)  
[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4481005,20051001WA-DLO,Dyrektor\\_banku\\_w\\_zmowie,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4481005,20051001WA-DLO,Dyrektor_banku_w_zmowie,.html)  
[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta\\_z\\_milosci\\_zrobi\\_wszystko,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4687354,20060720LO-DLO,Kobieta_z_milosci_zrobi_wszystko,.html)  
<http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=51&ida=2022>  
[http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,Byly-skarbnik-Pekao-SA-przywlaszczyl-ponad-400-tys\\_zl,wid,8899646,wiadomosc.html?ticaid=114025](http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,Byly-skarbnik-Pekao-SA-przywlaszczyl-ponad-400-tys_zl,wid,8899646,wiadomosc.html?ticaid=114025)  
[http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4661350,20060628BIDLO,Z\\_sentymentu\\_bankowcow\\_do\\_przedsiębiorców\\_w\\_Elku,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4661350,20060628BIDLO,Z_sentymentu_bankowcow_do_przedsiębiorców_w_Elku,.html)

## OSZUSTWA PRACOWNIKÓW BANKÓW W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

### Streszczenie

Artykuł poświęcony oszustwom pracowników banków został napisany w celu określenia przyczyn i skutków wystąpienia nadużyć mieszających się w przedziale od 200 tys. PLN do kilkudziesięciu milionów PLN. Sektor bankowy został celowo wybrany do analizy ze względu na ważną rolę, którą pełni w gospodarce oraz skutki katastrof finansowych. Przeprowadzona analiza wybranych oszustw pracowników banków pozwoliła na zaproponowanie schematu zarządzania ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości w oddziale bankowym oraz odczytanie na nowo ważnej roli pracownika w organizacji, który może przyczynić się do rozwoju lub upadku przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** oszustwo; pracownicy; bank.

## FRAUDS OF BANK'S EMPLOYEES IN KNOWLEDGE ECONOMY

### Summary

The aim of this article, which concerns frauds of bank's employees, was a reason diagnosis and results of abuses between 200 thousands PLN and a few dozen millions PLN. The banking sector was chosen to analysis on the grounds of important role in economy and results of financial catastrophe. Thanks, this analysis it is possible to propose scheme of risk management occurrence of irregularities and new way of sight important role of employee, who can contribute to organizational development or collapse.

**Key words:** fraud; employees; bank.