

REKOMENDACJA

KOMISJI ETYKI BANKOWEJ przy ZBP

**O KSZTAŁTOWANIU KULTURY ETYCZNEJ
W BANKACH**

Dokument zawiera:

- A. Rekomendację Komisji Etyki Bankowej o kształtowaniu kultury etycznej w bankach
 - Część 1 - Kluczowe elementy budowania kultury etycznej w banku
 - Część 2 - Czynniki warunkujące efektywność szkoleń etycznych
 - Część 3 - Ramowy program szkolenia z zakresu etyki
- B. Załącznik nr 1 – Przykłady dobrych praktyk na rzecz kształtowania kultury etycznej w banku

Rekomendacja Komisji Etyki Bankowej

o kształtowaniu kultury etycznej w bankach

Komisja Etyki Bankowej (dalej: Komisja) przedkłada bankom - członkom Związku Banków Polskich (dalej: ZBP) - dokument zawierający dobre praktyki kształtowania świadomości etycznej w organizacji oraz wskazówki do opracowania programów szkoleń z zakresu etyki.

W ostatniej dekadzie system bankowy na całym świecie odnotował kilka kryzysów, w tym również na tle etycznym. Toczyły się i nadal toczą się publiczne dyskusje o etyce w biznesie bankowym. Wiele tych dyskusji dotyczy zdarzeń w krajach o bardziej rozwiniętych rynkach finansowych niż Polska.

W naszym kraju również były i są podnoszone problemy w zakresie etycznego prowadzenia biznesu bankowego.

Polski sektor finansowy nie został dotknięty globalnym kryzysem finansowym tak mocno jak sektory finansowe w wielu innych państwach. Mając na uwadze jednak doświadczenia zagraniczne oraz problemy, jakie występują na rynku krajowym, warto podejmować starania by eliminować postawy nieetyczne z działalności banków i zachowań pracowników.

W opinii Komisji kultura etyczna banku warunkuje wysoki poziom świadczonych usług oraz wpływa na jego reputację, rzutując tym samym na ocenę całego sektora.

Dla banku, jako instytucji zaufania publicznego, szczególnie istotne jest budowanie instytucji bezpiecznej i rzetelnej, której można ufać powierzając swoje oszczędności oraz korzystając z oferowanych przez bank usług. Ważne jest aby utrzymać taki wizerunek w długim okresie.

Komisja, na tle wniosków wynikających ze skarg kierowanych do Związku Banków Polskich (dalej: ZBP) oraz wniosków z corocznych Raportów KEB „*O relacjach pomiędzy bankami a ich interesariuszami*”, dostrzega potrzebę promowania wysokich standardów etycznych w sektorze bankowym i podejmowania wspólnych działań na rzecz wzmocnienia postaw etycznych oraz jakości relacji z klientami. Zbiorem takich standardów jest Kodeks Etyki Bankowej (dalej: Kodeks)¹.

Wychodząc z założenia, że każdy pracownik banku, niezależnie od zajmowanego stanowiska, ma wpływ na kulturę etyczną swej organizacji, Komisja uważa, że banki powinny systematycznie realizować programy podnoszenia świadomości etycznej pracowników i prowadzić szkolenia z zakresu etyki bankowej.

Niniejsza Rekomendacja wskazuje na sposoby i metody kształtowania postaw etycznych oraz kwestie organizacyjne z tym związane.

Prezentowany dokument traktujemy jako propozycję standardu dla sektora bankowego wypracowaną przez jego przedstawicieli w Komisji. Każdy bank powinien jednak dobrać właściwe dla siebie metody i sposoby wdrażania tego standardu. Intencją Komisji jest, aby niniejszy dokument był wsparciem dla wszystkich banków, a zwłaszcza dla tych, które nie wypracowały jeszcze własnej ścieżki wdrażania zasad etyki w działalności bankowej.

Warunkiem *sine qua non* dobrych relacji między bankami a ich klientami jest wzajemne zaufanie. Klienci nie tylko powierzają bankom swoje oszczędności, ale przekazują również

¹ Kodeks Etyki Bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej), Przyjęty na XXV Walnym Zgromadzeniu ZBP w dniu 18 kwietnia 2013 r.

szereg informacji, które dotyczą ich działalności biznesowej oraz sytuacji osobistej. W związku z tym muszą mieć pewność, że bank przestrzega prawa i postępuje etycznie, co znajduje odzwierciedlenie w jakości świadczonych usług.

Nie można tego osiągnąć bez wysokich kwalifikacji i etycznych postaw pracowników w wykonywaniu obowiązków zawodowych, a także bez utrzymywania właściwej komunikacji z klientami. Stąd też w świadomości każdego pracownika banku należy utrwalać profesjonalną i etyczną postawę wykonywania tych obowiązków.

Przestroga, że „zaufanie buduje się latami, a ten wysiłek można zniweczyć w jednej chwili” powinna przyświecać wszystkim członkom organizacji, od szeregowego pracownika do najwyższej kadry kierowniczej.

Część

1. Kluczowe elementy budowania kultury etycznej w banku

1.1. Wsparcie najwyższego kierownictwa

Budowanie kultury etycznej właściwej dla danej instytucji jest procesem długotrwałym, obejmującym całą jej działalność i dlatego wymaga zaangażowania członków rady nadzorczej, zarządu oraz kadry zarządzającej na wszystkich szczeblach. Szczególnie ich osobisty przykład stanowi kluczowy czynnik wzmacniania etyki w banku.

Brak należytego wsparcia potrafi zrujnować wysiłek poświęcony budowaniu świadomości etycznej jak i szkoleniom etycznym.

Dla wzmocnienia tego czynnika uzasadnionym jest organizowanie dodatkowych szkoleń dla najwyższej kadry oraz dla menedżerów wszystkich szczebli.

1.2. Integralność

Etyka powinna być uwzględniana we wszystkich procesach jak i w relacjach z interesariuszami banku.

Kształtowanie kultury etycznej będzie skuteczne jeśli każdy pracownik będzie dbał o przestrzeganie zasad etyki bankowej i konsekwentnie reagował na ich naruszanie. Dotyczy to zarówno codziennych zachowań zawodowych jak i relacji ze współpracownikami.

Wysokie standardy etyczne wszystkich interesariuszy banku stanowią ważny element w procesie kształtowania zaufania i dobrych relacji biznesowych.

1.3. Relacje banku z klientami – wdrażanie nowych polityk, produktów, usług i procedur

Proces wdrażania nowych polityk, produktów, usług i procedur, które mają lub mogą mieć wpływ na relacje z klientami, powinien uwzględniać ich aspekt etyczny.

Żelazną zasadą postępowania pracownika, który oferuje klientowi produkty lub usługi powinno być nieskładanie obietnic, które nie mogą być spełnione. W toku szkoleń należy dużą uwagę zwracać na kompletność, rzetelność i czytelność informacji przekazywanej klientom.

Biorąc pod uwagę, że klienci nie zawsze rozumieją swoje prawa i obowiązki związane z danym produktem lub usługą, banki powinny uczyć pracowników uczciwych form promocji, sprzedaży oraz dostosowywania produktów i usług do potrzeb klientów.

Powiązanie celów biznesowych z etyką bankową, szczególnie w długim okresie, sprzyja zdobyciu, utrzymaniu i wzmocnieniu pozycji banku jako instytucji zaufania publicznego.

1.4. System raportowania naruszeń etycznych

W każdym banku powinien funkcjonować system monitorowania i raportowania naruszeń etycznych. System taki powinien umożliwiać uprawnionym osobom dostęp do informacji o przypadkach naruszeń zasad etyki i analizę ich przyczyn.

Raporty o naruszeniach powinny być cyklicznie przedkładane zarządowi i radzie nadzorczej.

Identyfikacja naruszeń zasad etyki, analiza przyczyn tych naruszeń i zapobieganie ich powtórzeniom służy wzmocnieniu świadomości i postaw etycznych pracowników banku.

1.5. Reakcja na naruszenia zasad etyki

Każde zidentyfikowane naruszenie obowiązujących w banku zasad etycznych powinno spowodować szybką i odpowiednią reakcję kierownictwa. Adekwatna reakcja na naruszenia wzmocnia postrzeganie etyki jako obowiązującego kanonu zachowań danej organizacji.

1.6. Wyznaczenie pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie kwestiami etycznym i jego usytuowanie w organizacji

Niezależnie od wymogów określonych w przepisach prawa, w banku powinna być utworzona komórka organizacyjna lub wyznaczona osoba z przypisanymi obowiązkami: kształtowania kultury etycznej, wdrażania zasad etyki, monitorowania ich przestrzegania, wyciągania wniosków z przypadków naruszania zasad przez bank lub jego pracowników i interesariuszy, sporządzania okresowych raportów dla organów banku, planowania i organizacji szkoleń z etyki bankowej, propagowania Kodeksu.

Bank powinien zapewnić niezbędne zasoby kadrowe, materialne i finansowe do wykonywania tych zadań.

Taka komórka lub osoba powinna mieć uprawnienia porównywalne do jednostek lub pracowników obszaru zapewnienia zgodności w bankach, o których mowa w Rekomendacji „H” Komisji Nadzoru Finansowego².

Kryteriami doboru pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie kwestiami etycznymi powinny być przede wszystkim: nienaganna opinia, znajomość Kodeksu i zasad działania banku, ze szczególnym uwzględnieniem usług oferowanych klientom, obiektywizm w ocenie sytuacji nasuwających podejrzenie o naruszenie zasad etycznych, rozważa i niezależność

² Rekomendacja H, KNF – Rekomendacja opiera się na założeniu usytuowania komórki do spraw zgodności w systemie kontroli wewnętrznej oraz traktowaniu jej jako kluczowego (obok funkcji kontroli) elementu zapewniania zgodności w banku (tj. zapewniania przestrzegania przez banki przepisów, regulacji wewnętrznych i standardów rynkowych).

w formułowaniu ocen na podstawie dostępnych informacji, w tym dokumentów ważnych dla analizy przypadków naruszenia zasad etyki.

Pracownik odpowiedzialny za zarządzanie kwestiami etycznymi powinien być rozpoznawalny w organizacji, cieszyć się autorytetem wynikającym z kompetencji zawodowych i dobrze znać środowisko banku, w którym pracuje.

Ze względu na ryzyko reputacyjne dla banku, które mogą stwarzać naruszenia zasad etyki, pracownik ten powinien mieć możliwość komunikowania się bezpośrednio z zarządem i radą nadzorczą banku oraz mieć dostęp do dokumentów ważnych dla identyfikacji naruszeń zasad etyki oraz rozstrzygania dylematów etycznych.

1.7. Etyka jako kryterium oceny każdego pracownika

Kadra kierownicza powinna mieć świadomość, że kryteria rekrutacyjne, okresowe oceny pracowników oraz awansów, a także systemy motywacyjne mają wpływ na kształtowanie postaw etycznych pracowników i dlatego powinny należycie uwzględniać kwestie etyczne.

Bank powinien promować etyczne postępowanie pracowników i zdecydowanie reagować na naruszenia zasad etycznych.

Przestrzeganie zasad etyki bankowej powinno być jednym z kryteriów oceny okresowej pracownika, a kadra kierownicza powinna analizować z pracownikami incydenty o wymiarze etycznym, także podczas roboczych i okresowych spotkań.

Terminowa realizacja szkoleń z etyki powinna być postrzegana jako obowiązek pracownika i jeden z elementów etycznej postawy.

1.8. Edukacja pracowników

Pracownik powinien wykonywać powierzone obowiązki z należytą starannością i poszanowaniem zasad etycznych. Wsparciem dla pracownika powinny być łatwo dostępne szkolenia z zakresu etyki.

Kadra kierownicza banku powinna zapewnić, by programy szkoleniowe utrzymywały wysoką jakość, były dostosowane do specyfiki prowadzonej działalności, wykonywanych zadań i funkcji pełnionych przez osoby szkolone.

Szkolenia dla outsourcerów powinny uwzględniać zasady etyki obowiązujące w banku.

Warunkiem powodzenia programu szkoleń jest wsparcie kierownictwa, ich powszechność, obligatoryjność, cykliczność i monitoring ich realizacji.

Część

2. Czynniki warunkujące efektywność szkoleń etycznych

2.1. Systemowość i praktyczność szkoleń etycznych

Zgodność działalności banku z zasadami etyki jest dowodem znaczenia etyki dla banku. Podobnie - łączenie specjalistycznych programów szkoleniowych pracowników z problematyką etyki jest dowodem integralności biznesu bankowego i etyki.

W miarę możliwości zagadnienia etyczne powinny być włączane w programy szkoleń dla pracowników banku, np.: szkoleń produktowych, sprzedażowych. Programy szkoleń z zakresu etyki powinny być dostosowane do kompetencji uczestników i specyfiki komórek lub jednostek organizacyjnych banku.

Treść szkolenia powinna być osadzona w realiach sektora bankowego i dopasowana do zakresu prowadzonej działalności. Szkolenia z zakresu etyki powinny być dostosowane do praktyki bankowej i odnosić się do przykładów procesów, zjawisk, zdarzeń, procedur czy dylematów z jakimi spotykają się pracownicy.

Dyskusje podczas spotkań roboczych czy biznesowych powinny również uwzględniać aspekty etyczne. Taka spójność będzie dowodem zgodności słów z czynami oraz będzie sprzyjać wzmocnieniu świadomości etycznej i postaw uczestników.

2.2. Powszechność szkoleń etycznych

Szkolenia z zakresu etyki powinny być obowiązkowe dla wszystkich pracowników, w tym członków zarządu banku.

Skuteczność szkoleń z etyki powinna być sprawdzana stosownie do specyfiki danego szkolenia (np.: test wiedzy, rozwiązanie przypadku etycznego).

Powszechność szkoleń buduje poczucie wspólnej odpowiedzialności za etyczną działalność całej instytucji.

2.3. Cykliczność szkoleń

Szkolenia powinny być organizowane cyklicznie, tak aby pracownicy mieli świadomość, że nie jest to jednorazowe działanie banku lecz systematycznie prowadzony program. Programy powinny być aktualizowane zgodnie z bieżącymi zdarzeniami i okolicznościami. Cykliczność stanowi bodziec, by postrzegać etykę jako ważną cechę banku, warunkującą jego sukces biznesowy.

2.4. Monitorowanie szkoleń

Chcąc zapewnić skuteczność wdrażanych programów etycznych, bank powinien wdrożyć system monitorowania realizacji szkoleń oraz zapewnić właściwy system reakcji w przypadku naruszeń obowiązujących zasad szkoleniowych.

Część

3. Ramowy program szkolenia z zakresu etyki

3.1. Cel szkolenia

Szkolenie powinno wyjaśnić pracownikom jak istotna jest etyka w codziennej pracy. Wiele banków posiada własne kodeksy etyki i deklaruje postępowanie zgodne z opisanymi w nich zasadami. Postępowanie niezgodne z przepisami prawa i standardami etycznymi może doprowadzić do niezadowolenia klienta, utraty reputacji i w konsekwencji pogorszenia

wyników biznesowych banku. Może również doprowadzić do zastosowania wobec banku sankcji prawnych lub regulacyjnych.

Po ukończonym szkoleniu pracownik powinien:

- znać Kodeks Etyki Bankowej oraz kodeks etyki przyjęty w danym banku,
- rozumieć, w jaki sposób zasady etyki bankowej mają zastosowanie do obowiązków, uprawnień i zadań na jego stanowisku,
- wiedzieć kto w banku zajmuje się kwestiami etycznymi,
- znać procedurę sygnalizowania naruszeń etyki i innych nieprawidłowości.

Pracownik po szkoleniu powinien także posiadać:

- umiejętność identyfikacji konfliktów interesów,
- umiejętność identyfikacji dylematu etycznego,
- umiejętność rozmowy o kwestiach etycznych i sygnalizowania naruszeń,
- umiejętność zastosowania zasad etycznych w praktyce.

3.2. Program szkolenia

Przedstawiony poniżej program szkolenia należy traktować jako przykładowy. Zaprezentowane treści zawierają minimalny zakres, jaki powinien zostać uwzględniony w programach szkoleniowych banku.

Może on zostać wykorzystany przez banki w sposób adekwatny do potrzeb, z uwzględnieniem dotychczas podejmowanych działań szkoleniowych i specyfiki prowadzonej działalności.

Każdy bank powinien wybrać najbardziej odpowiednią dla siebie formę i metodę szkolenia dostosowaną do dotychczas podejmowanych działań szkoleniowych i specyfiki prowadzonej działalności.

Ramowy program szkolenia został opracowany w oparciu o Kodeks Etyki Bankowej, powinien obejmować następujące zagadnienia:

- Relacje banków z klientami
- Relacje z pracownikami
- Relacje pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami finansowymi (konkurentami)
- Relacje z partnerami biznesowymi
- Relacje ze środowiskiem lokalnym
- Zasady przetwarzania danych osobowych
- Podstawowe zasady postępowania pracownika banku
- Konflikty interesów.

3.2.1. Relacje banków z klientami

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- klienci banków są fundamentem każdej działalności bankowej, a pracownicy banków powinni być świadomi, że w swojej pracy muszą kierować się ich interesem,

- zapewnienie zgodności z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi, praktykami rynkowymi i przyjętymi zasadami etycznymi jest integralną częścią świadczenia usług i budowania relacji z klientami,
- klienci banków oczekują, aby bank postępował jak instytucja zaufania publicznego i zapewniał ochronę ich interesów,
- bank powinien działać nie tylko zgodnie z zawartymi umowami, ale także w granicach dobrze pojętego interesu własnego i z uwzględnieniem interesów klientów,
- bank nie może wykorzystywać swej pozycji i profesjonalizmu w sposób naruszający interesy klientów,
- pracownik nie może proponować klientowi usług niedopasowanych do jego potrzeb lub których ryzyka nie rozumie,
- pracownik powinien uczciwie i kompetentnie informować o usługach banku, rzetelnie przedstawiając zalety i wady, w tym korzyści, koszty i ryzyko,
- reklama usług bankowych powinna być zgodna z zasadami etyki, rzetelna i nie może wprowadzać klienta w błąd,
- cele stawiane pracownikom powinny uwzględniać również elementy jakościowe.

3.2.2. Relacje z pracownikami

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- każdy pracownik banku powinien być traktowany przez pracodawcę i innych pracowników z szacunkiem i godnością, zaś każda sytuacja powodująca naruszenie tej zasady powinna być wyjaśniona,
- relacje między pracownikami powinny być oparte o zasadę uczciwości,
- wartością każdej organizacji są jej pracownicy, dlatego należy budować przyjazne środowisko pracy, uwzględniające wartości wynikające z różnorodności, budować kulturę wolną od dyskryminacji, mobbingu i molestowania,
- polityka kadrowa banku powinna być prowadzona w oparciu o jasno zdefiniowane zasady i kryteria merytoryczne, zapewniające pracownikom równe szanse awansu i rozwoju, zaś kandydatom do podjęcia pracy w banku, równe szanse zatrudnienia,
- cele stawiane pracownikom powinny być możliwe do zrealizowania,
- cele stawiane pracownikom powinny być jasno i jednoznacznie sformułowane,
- pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszać zachowania nieetyczne,
- pracownik ma prawo oczekiwać takiej organizacji zadań, by możliwe było zachowanie równowagi między życiem osobistym i zawodowym.

3.2.3. Relacje pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami finansowymi

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- pracownicy banków w stosunkach wzajemnych oraz w relacjach z innymi instytucjami finansowymi powinni kierować się zasadami rzetelności, lojalności i kultury zawodowej, wzajemnego zaufania i uczciwej konkurencji,
- pracownicy banków nie powinni podważać publicznie profesjonalizmu, rzetelności i uczciwości innych banków i instytucji finansowych, w szczególności przy wykorzystaniu Internetu jako narzędzia umożliwiającego anonimowość,

- żaden bank w swoich reklamach nie powinien odnosić się do ofert innych banków, kreować negatywnego wizerunku konkurentów, poddawać w wątpliwość ich solidność oraz oceniać ich działalność,
- w przypadku sporu między bankami, bank powinien dążyć do jego polubownego załatwienia. Istnieje możliwość skorzystania z sądownictwa polubownego i mediacji przy ZBP.

3.2.4. Relacje z partnerami biznesowymi

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- na każdym etapie planowania i realizacji współpracy z partnerami biznesowymi należy zwracać uwagę na przestrzeganie przez bank oraz przez partnerów biznesowych standardów etycznych,
- treść zawieranych z partnerami biznesowymi umów powinna zobowiązywać do przestrzegania zasad etycznych, a bankowi zapewnić możliwość monitoringu i kontroli realizacji umów z punktu widzenia wymogów etycznych banku.

3.2.5. Relacje ze środowiskiem lokalnym

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- na każdym etapie budowania kultury etycznej przedsiębiorstwa należy zwracać uwagę, że bank może mieć wpływ na środowisko lokalne, a pracownicy banku mogą poprzez swoje działanie i zachowanie kształtować relacje ze środowiskiem lokalnym i wpływać na jakość życia społeczności lokalnej,
- bank powinien w miarę możliwości wspierać rozwój gospodarczy regionu i sprzyjać inicjatywom lokalnym poprzez kształtowanie i rozwój odpowiedzialności w biznesie,
- bank jako instytucja zaufania publicznego, w miarę możliwości, powinien angażować się i wspierać działania charytatywne i społeczne na rzecz lokalnej społeczności oraz zachęcać do tego swoich pracowników,
- bank w swojej działalności oraz w relacjach z interesariuszami powinien uwzględniać wymóg ochrony środowiska naturalnego. Nie powinien współpracować z instytucjami, które łamią przepisy o ochronie środowiska, a tym bardziej finansować ich działalności.

3.2.6. Zasady przetwarzania danych osobowych

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- przy przetwarzaniu danych osobowych obowiązuje ich postępowanie zgodne nie tylko z obowiązującymi przepisami, ale także standardami etycznymi,
- prywatność jest istotną wartością, szczególnie w czasach, gdy dane osobowe są cennym i monetizowanym zasobem,
- klienci powinni mieć dostęp do informacji, które pozwolą im świadomie podejmować decyzje w zakresie swoich danych, a pracownicy powinni uświadamiać im konsekwencje tych decyzji,
- bank i jego pracownicy powinni uświadamiać i uwrażliwiać klientów na temat ich własnej odpowiedzialności za bezpieczeństwo ich danych, szczególnie w kontekście bankowości zdalnej.

3.2.7. Podstawowe zasady postępowania pracownika banku

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- pracownicy powinni zawsze działać zgodnie z prawem i przyjętymi w banku standardami etycznymi, a swoim zachowaniem dawać przykład współpracownikom,
- obowiązkiem pracownika banku jest dbanie o ochronę informacji prawnie chronionych i niepodejmowanie żadnych działań, które mogą narazić bank na utratę reputacji czy nałożenie kary przez regulatora i inne upoważnione instytucje,
- należy zawsze przestrzegać obowiązujących w banku procedur i nie wykonywać żadnych działań, które byłyby niezgodne z obowiązującymi przepisami, a zauważone wszelkie odstępstwa od obowiązujących przepisów i procedur należy niezwłocznie zgłaszać zgodnie z obowiązującymi wewnętrznymi procedurami w tym zakresie,
- pracownicy nie powinni nawiązywać pozabiznesowych relacji, które mogłyby wpływać na transparentność i obiektywizm podejmowanych decyzji biznesowych,
- pracownik powinien dbać o powierzone mu mienie bankowe, odpowiednio je zabezpieczać przed utratą lub zniszczeniem i wykorzystywać zgodnie z wewnętrznymi procedurami,
- pracownikowi nie wolno sugerować klientom, że oczekuje od nich jakichkolwiek dowodów wdzięczności (i vice versa),
- jego obowiązkiem jest przestrzegać wewnętrznej polityki dotyczącej przyjmowania i wręczania upominków,
- pracownik powinien stanowczo i zdecydowanie przeciwstawiać się wszelkim formom i działaniom o charakterze korupcyjnym.

3.2.8. Konflikty interesów

Treści szkoleń powinny uświadamiać pracownikom, że:

- w ramach realizowanych zadań mogą być narażeni na ryzyko występowania konfliktu interesów, które może prowadzić do powstania dylematów etycznych,
- konflikt interesów jest to sprzeczność pomiędzy interesami osób lub podmiotów związanych z daną sytuacją, w szczególności dotyczy relacji między interesami organizacji banku a interesami klientów, interesami klienta a interesami innego klienta lub interesami organizacji banku a interesami pracownika,
- konflikt interesu nie musi być wywołany naruszeniem zasad etycznych, ale złe zarządzanie konfliktem interesów może podważać zaufanie do banku lub osoby pozostającej w konflikcie i stanowi naruszenie zasad etycznych (konflikt może wystąpić niezależnie od etyki),
- pracownicy powinni ograniczać ryzyko wystąpienia konfliktu interesów, w tym zapoznawać się z obszarami występowania potencjalnych konfliktów interesów oraz stosować metody zarządzania konfliktami interesów obowiązujące w organizacji,
- w przypadku, gdy pomimo zastosowania środków zarządzania konfliktami interesów istnieje ryzyko naruszenia interesów klienta, pracownicy powinni informować klienta o wystąpieniu konfliktu interesów. Ponadto, jeżeli konflikt interesów mógłby istotnie naruszyć interesy klienta, pracownik powinien powstrzymać się od zawarcia umowy lub transakcji.
- zarządzanie konfliktami interesów wymaga świadomości wzajemnego oddziaływania procesów zachodzących w banku na relacje z jego interesariuszami, dlatego ważne jest, aby ciągle doskonalić umiejętność zarządzania konfliktami interesów.

ZAŁĄCZNIK NR 1

PRZYKŁADY DOBRZYCH PRAKTYK NA RZECZ KSZTAŁTOWANIA KULTURY ETYCZNEJ W BANKU

Załącznik przedstawia wybrane przykłady dobrych praktyk, tj. działań, które banki podejmują, by popularyzować kwestie etyki. Mogą one stanowić inspirację i punkt wyjścia do dyskusji o tym, jakie narzędzia i metody mogłyby stosować poszczególne banki, by wzmacniać postawy etyczne.

Komisja ma nadzieję, że niniejszy zbiór będzie ubogacany o kolejne przykłady działań z poszczególnych banków.

- 1) W banku powołano komitet etyki i zgodności, w skład którego wchodzi wybrani członkowie zarządu oraz dyrektorzy bezpośrednio im podlegający, a którego celem jest omawianie zagadnień etycznych.
- 2) Osoba odpowiedzialna za kwestie etyki akceptuje wszystkie materiały skierowane do klientów oraz wewnętrzne programy i materiały szkoleniowe.
- 3) W procesie zatwierdzania nowych produktów i procedur osoba odpowiedzialna za sprawy etyki w banku wydaje opinię na temat zgodności produktu lub procedury z obowiązującym w banku kodeksem etycznym. Brak opinii pozytywnej uniemożliwia wprowadzenie produktu lub procedury i kieruje ją na poziom decyzyjny kierownictwa wyższego szczebla.
- 4) Osoba odpowiedzialna za sprawy etyki bierze udział w tworzeniu planu kontroli i planu badań jakości. Jednym z badań jest weryfikacja telefoniczna, w ramach której badacz potwierdza, czy doradca prawidłowo wykonał wobec klienta obowiązki informacyjne.
- 5) Proces sprzedaży i oferowania produktów bankowych jest regularnie badany metodą tzw. tajemniczego klienta (*Mystery Shopping*), a badanie uwzględnia również etyczny aspekt sprzedaży.
- 6) W procesach rekrutacji, wiedza z zakresu etyki jest traktowana na równi z innymi obszarami podlegającymi ocenie (np.: wiedzę merytoryczną i biznesową), która jest wymagana na danym stanowisku. Dotyczy to zwłaszcza rekrutacji na stanowiska kierownicze.
- 7) Nowi pracownicy w ramach przygotowania i adaptacji do pracy uzyskują wiedzę z zakresu podstaw etycznych, kodeksów etyki i dobrych praktyk obowiązujących w banku. Dla wszystkich pracowników banku prowadzone są wstępne szkolenia z zakresu etyki, w tym z zasad zapobiegania konfliktom interesów i zasad postępowania w sytuacjach konfliktowych.
- 8) W systemach motywacyjnych banku uwzględnione są elementy zachęcające pracowników do etycznego postępowania. Przykładowo, zadania rozlicza się przy uwzględnieniu tego, czy były one realizowane zgodnie z obowiązującymi w instytucji zasadami etycznymi. Wyznacza się konkretne cele, które dotyczą jakości obsługi i satysfakcji klientów.
- 9) Bank organizuje konkursy i nagradza pracowników wyróżniających się wysokimi walorami etycznymi, znajdującymi uznanie klientów banku oraz jego partnerów biznesowych.

- 10) W banku stworzono plan „zarządzania konsekwencjami”. Dotyczy on sytuacji, w których należy wyciągnąć konsekwencje wobec pracowników, którzy dopuścili się naruszeń regulacji lub postąpili nieetycznie. Plan taki polega na powiązaniu poszczególnych naruszeń z konsekwencjami, jakie winne być wyciągnięte wobec osób winnych (np.: środki dyscyplinarne wynikające z prawa pracy). Plan zarządzania konsekwencjami ma zapewnić, że osoby winne naruszenia poniosą konsekwencje zgodnie z jednolitą procedurą.
- 11) Zarząd banku cyklicznie komunikuje się z pracownikami, podkreślając znaczenie etyki w działalności banku. Publikowane są krótkie informacje przypominające pracownikom o kluczowych obowiązkach wobec klientów.
- 12) Osoba zajmująca się etyką przygotowuje dla wszystkich pracowników cykliczną informację poruszającą kwestie zgodności z prawem oraz etycznego postępowania.
- 13) Informacja zarządcza dla członków zarządu zawiera dane na temat przestrzegania etyki w banku.
- 14) W banku organizowane są cykliczne spotkania pracowników z kadrą kierowniczą, na których omawiane są kwestie etyki i zgodności (compliance). Dodatkowo, organizuje się spotkania z pracownikami działów sprzedaży (gdzie może dochodzić do naruszeń etycznych) z przedstawicielem compliance lub innej osoby odpowiedzialnej za etykę.
- 15) Każda jednostka banku w ramach bieżących spotkań, narad czy szkoleń pracowników omawia wybrane kwestie etyczne (tzw. „10 minut dla etyki”). Cykliczność omawiania zależy od charakteru jednostki i ewentualnych naruszeń (raz na kwartał, raz na dwa miesiące).
- 16) Na wewnętrznej stronie intranetowej banku widnieje zakładka „Etyka”, w której umieszczane są praktyczne informacje dotyczące przykładów naruszeń etycznych, ścieżek ich zgłaszania oraz informacje na temat etycznego postępowania w formie „Pytań i odpowiedzi”.
- 17) W banku organizuje się dzień etyki poświęcony promocji kultury etycznego postępowania i podkreślający rolę i znaczenie etyki w instytucji finansowej.