

Miscellanea

.....

DOI: 10.26354/bb.5.3.84.2021

Piotr Barcz*
Jan Bielec*
Witold Linowiecki*
Anna Madziar*

Dylematy etyczne pracownika banku detalicznego na podstawie hipotetycznego studium przypadku¹

Streszczenie

Opracowanie zawiera rozszerzoną wersję projektu autorów prezentowaną na finale 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021. Tekst zawiera fragmenty charakterystyki zdarzeń z tygodnia pracy nowo zatrudnionego doradcy bankowego, oceny tych sytuacji przede wszystkim z uwzględnieniem standardów CFA oraz Kodeksu etyki bankowej. Autorzy analizują sytuacje, w jakich znaleźli się pracownicy, identyfikują naruszenia zasad etyki w ich działalności oraz formułują rekomendacje ogólne. Ich rozwinięciem jest przykładowy test sprawdzający postawy etyczne pracowników instytucji kredytowych. Materiał jest szczególnie przydatny w działalności szkoleniowej z zakresu etyki, a także może być wykorzystany do kompleksowej analizy studium przypadku.

Słowa kluczowe: etyka, bankowość detaliczna, standardy CFA, test etyczny

JEL: G21, G28, G41

* Autorzy są studentami kierunku Rynki Finansowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, laureatami finału 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021.

¹ Opracowania tekstu na podstawie konkursowego opisu przypadku oraz przesłanego przez Zespół opracowania dokonano w Redakcji Bezpiecznego Banku.

Ethics in Retail Banking. The 2021 CFA Ethics Challenge case study solution

Abstract

The article presents an augmented version of the submission for the final stage of the 4th edition of the CFA Ethics Challenge (2021). It comprises descriptions of events taking place during the first week on the job of a new bank advisor and assessments of these events taking into account CFA standards and Code of Banking Ethics. The authors analyze situations in which bank employees have found themselves, identify breaches of ethical standards and propose general recommendations for improvement, including for example an ethics survey of credit institutions' employees. The presented material can be particularly useful for ethics training and for in-depth case studies analysis.

Key words: ethics, retail banking, CFA standards, ethics test

Wstęp

W praktyce codzienności uczestnicy rynku, zarówno nabywcy, jak i sprzedawcy, napotykać problemy, które zawierają w sobie proste komponenty etyczne nawiązujące do naturalnych zasad przyzwoitości, ale także noszące znamiona złożoności merytorycznej i odzwierciedlające niejednakową pozycję stron na rynku. W intencji ochrony słabszych podmiotów transakcji rynkowych, ale także promowania korzystnego wizerunku strony silniejszej, opracowywane i przyjmowane są dobrowolnie standardy czy kodeksy dobrych praktyk branżowych (np. kodeks etyki bankowej czy standardy CFA). Bywa, że interesy konsumentów chronione są aktami normatywnymi (np. Dyrektywa 93/13 EWG w sprawie nieuczciwych warunków w umowach konsumenckich, ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów). Na współczesnym rynku finansowym występują produkty i usługi, których poziom złożoności merytorycznej często przekracza kwalifikacje klientów do oceny ich korzyści, a tym bardziej ryzyka. W tendencji mamy do czynienia z rozwojem regulacji chroniących nie tyle interes ile pozycję rynkową klienta instytucji kredytowych. Jednak poleganie przede wszystkim na formalnych regulacjach, a nie na zasadach etycznych, prowadzi w tendencji do wzrostu kosztów transakcyjnych pośrednictwa finansowego, a w pewnym stopniu do erozji relacji bazujących na kapitale społecznym. Według niektórych koncepcji promowanie oraz zgodność działania na rynku finansowym z zasadami etyki jest miarą stopnia dojrzałości rynku oraz odpowiedzialności podmiotów, które na nim funkcjonują. Krzewienie takich wartości jak transparentność, uczciwość, adekwatność regulacji zewnętrznych i wewnętrznych, ich przestrzeganie, to kardynalne cechy przyjaznych klientom podmiotów, które stanowią element modelu ESG/ESG. Ponadto wysokie standardy etyczne są fundamentem długookresowego zaufania do rynku.

Obok – niekiedy – abstrakcyjnych dla przeciętnego klienta, a bywa, że i dla pracownika banku – zasad etycznych występują problemy i dylematy codzienności, których rozwiązywanie czy rozstrzygnięcie nie jest proste w konkretnych sytuacjach

i uwarunkowaniach społecznych. Przykładem tego są zadania przed jakimi stanęli studenci-uczestnicy finałów 4. edycji konkursu CFA Ethics Challenge 2021, którzy zostali skonfrontowani z wieloma przykładami sytuacji zaczerpniętych z pierwszego tygodnia pracy nowego pracownika i na tej podstawie mieli:

- zidentyfikować nieetyczne zachowania wszystkich osób i instytucji występujących w przedstawionym studium przypadku oraz sformułować rekomendacje etycznego zachowania w każdej sytuacji, ze szczególnym uwzględnieniem Kodeksu etyki bankowej oraz standardów profesjonalnego postępowania (CFA Institute);
- przedstawić rekomendacje dla instytucji w celu zapobiegania podobnym sytuacjom w przyszłości;
- opracować projekt krótkiego testu etycznego dla doradcy bankowego.

W opracowaniu przedstawiono syntetyczne opisy analizowanych sytuacji oraz autorskie analizy problemów lub dylematów, przed jakimi stawali pracownicy hipotetycznego banku (w tabeli New Bank lub Bank) w codziennej pracy, z uwzględnieniem norm i standardów prawnych oraz etycznych. Opracowania tekstu na podstawie konkursowego opisu przypadku oraz przesłanego przez Zespół opracowania dokonano w Redakcji Bezpiecznego Banku.

1. Konkursowy case study i stanowisko Zespołu Autorów

W tabeli 1 ustrukturyzowano zdarzenia z hipotetycznego tygodnia pracy nowo zatrudnionego doradcy bankowego oraz opinie zespołu w sprawie zasad etycznych i standardów profesjonalnego postępowania CFA.

Tabela 1. Scenariusz konkursowy i analizy zdarzeń

Tydzień z życia doradcy bankowości prywatnej
<p><i>W związku z dynamicznym rozwojem sieci sprzedaży New Banku S.A., zarząd banku podjął decyzję o stworzeniu dodatkowych etatów w poszczególnych regionach w obszarze bankowości prywatnej. W konsekwencji przeprowadzonego wewnętrznego postępowania rekrutacyjnego w regionie południowo-wschodnim wakat objął Karol Nowak, 30-letni doradca klienta indywidualnego, którego aplikacja została zaaprobowana przez Dyrektora Regionalnego Mariana Strzelca. Na stanowisku Doradcy ds. Bankowości Prywatnej K. Nowak rozpoczął pracę 15 marca 2021 r.</i></p>
Poniedziałek
<p>Godz. 10.00 – zebranie w Centrum z udziałem Dyrektora Regionalnego</p> <p><i>Dzień zaczął się od zebrania w Centrum Bankowości Prywatnej New Banku S.A. Dla Karola Nowaka była to idealna okazja do tego, aby się przedstawić i poznać swoich współpracowników, natomiast dla Dyrektora Regionu M. Strzelca, aby przypomnieć o celach regionu, planie sprzedażowym przypadającym na zespół doradców bankowości prywatnej oraz zmotywować do sprzedaży produktu strukturyzowanego (GOLD PERSPECTIVE), którego stopa zwrotu była bezpośrednio skorelowana z wyceną złota.</i></p>

Zebranie zakończyło się apelem Dyrektora Strzelca: „Pamiętajcie, naszym celem nigdy nie było 100 proc., ani również 120 proc. Mamy być najlepszym regionem w Polsce. Potraficie sprzedać wszystko, każdemu, bez wyjątku. Jeśli nie potraficie, to nie jest to praca dla was. Spotkanie z klientem bez sprzedanej oferty, bez podpisanej umowy jest czasem straconym. Nie interesuje mnie to, ile wykonacie telefonów, ile odbędziecie spotkań. Macie być skuteczni. Codziennie chcę widzieć maila od każdego z was o sukcesach, jakie odnosicie. Z tej skuteczności na koniec tygodnia wszystkich rozliczę”.

Po zakończeniu zebrania z Dyrektorem Regionalnym Karol Nowak został poinformowany przez swoją bezpośrednią przełożoną, Dyrektorkę Centrum Bankowości Prywatnej Annę Malec, o konieczności uczestnictwa w spotkaniach sprzedażowych zorganizowanych przez pozostałych doradców z zespołu z ich klientami.

Po analizie przebiegu spotkania dyrektora regionalnego z pracownikami, na którym dyrektor omawiał cele i plany sprzedażowe oraz agresywnie motywował pracowników do sprzedaży kolejnego produktu (w konwencji za wszelką cenę) stwierdzono, że zostały naruszone standardy CFA, Kodeks Etyki Bankowej oraz Kodeks Pracy.

Nieetycznym zachowaniem było wywieranie presji na pracowników w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników sprzedaży, z wyłącznym nastawieniem na zysk banku, bez uwzględnienia potrzeb, korzyści i preferencji klienta. Nadto przebieg spotkania wskazywał, że nie było szkolenia dla nowo zatrudnionych pracowników z zakresu BHP oraz Kodeksu Etyki Bankowej (KEB), co dodatkowo naruszało przepisy oraz zasady natury etycznej. Ta praktyka wymaga wprowadzenia obowiązkowych szkoleń adaptacyjnych z zakresu BHP oraz KEB przed dopuszczeniem pracowników do wykonywania obowiązków oraz egzekwowania tego obowiązku w jednostkach terenowych banku.

Odrębną kwestią jest kształtowanie postaw pracowników na szanowanie potrzeb i interesu klienta, a nie preferowanie interesu banku lub jego pracownika.

Zarekomendowano kształtowanie dobrej atmosfery mobilizującej do pracy zamiast klimatu strachu i sankcji.

Godz. 12.00 – Spotkanie z przedsiębiorcą w podeszłym wieku

Karol wyjeżdża na spotkanie ze swoim współpracownikiem Markiem, który jest umówiony z klientem w placówce bankowej oddalonej od Centrum Bankowości Prywatnej o około 80 kilometrów. Marek wykazuje się niesamowitą skutecznością w sprzedaży produktów i usług bankowych, co motywuje Karola do zadania następującego pytania: „Jaki jest przepis na sukces w pracy z najbogatszymi klientami banku?”. Marek po chwili namysłu odpowiada: „To proste. Nie zastanawiaj się nad potrzebami finansowymi klienta. Ktoś temu klientowi i tak sprzeda ofertę. Jeśli nie ty, zrobi to ktoś inny. Ktoś dostanie premię. Gdzieś tam na końcu odpowiedz sobie zawsze na pytanie: Czy stać cię na to, żeby nie dostać premii?”

Rozmowa z Markiem dała do myślenia Karolowi, który starał się obserwować zachowanie bardziej doświadczonego kolegi w trakcie spotkania z klientem. Klientem, jak się okazało, był przedsiębiorca w podeszłym wieku, którego aktywa stanowiły równowartość 5 mln zł. Karola zastanowiły słowa wypowiedziane przez Marka: „Panie Marianie to jest wyjątkowa oferta. W materiałach promocyjnych przeczyta Pan, że minimalna kwota inwestycji w produkt strukturyzowany stanowi równowartość 10 tys. PLN, ale ja wiem, że przy ofercie cieszącej się tak ogromnym zainteresowaniem warto zainwestować znacznie więcej i, co istotne, decyzje trzeba podjąć szybko. Lokata GOLD PERSPECTIVE będzie oferowana do końca przyszłego tygodnia, ale obawiam się, że przy takim zainteresowaniu lokowaniem środków w złoto nie wszyscy zainteresowani klienci

będą mogli skorzystać z oferty. Im więcej zdecyduje się Pan zainwestować, tym większa szansa na to, że znajdzie się Pan w gronie szczęśliwców, którym dane będzie zainwestować swoje środki w ten jakże prestiżowy produkt”.

Rozmowa z klientem trwała kilkadziesiąt minut, choć sama sprzedaż została zrealizowana w ciągu pierwszych kilku minut. Klient zdecydował się zainwestować swoje środki w kwocie 500 tys. zł, co wyraźnie ucieszyło Marka, który w drodze powrotnej, ciesząc się ze swojego sukcesu, postanowił doradzić młodszemu koledze: „Słuchaj, czasami nie ma większego znaczenia to, co powiesz klientowi. Pamiętaj o tym, że jedynie część informacji da się zweryfikować. Klient nigdy nie będzie wiedzieć, czy blefujesz, gdy mówisz o niespotykanym wręcz zainteresowaniu ofertą, czy jesteś tak bardzo zatroskany tym, że twój klient mógłby nie skorzystać z tej oferty i jedynie z tego powodu informujesz o sytuacji. Pamiętaj, jeśli nie ty, premię dostanie ktoś inny”.

Zachowanie sprzedawcy Marka ewidentnie naruszało standardy CFA, Kodeks Etyki Bankowej, Ustawę o ochronie konkurencji i konsumentów oraz MIFID II. Marek przekonywał klienta do inwestycji intencjonalnie wprowadzając go w błąd co do potencjalnych korzyści, bez uwzględnienia potrzeb klienta i jego awersji do ryzyka. Zasady etyczne przegrały w konfrontacji z nastawieniem sprzedawcy na zysk banku. Naruszono przy tym zasady rzetelnego i zrozumiałego informowania klienta o cechach produktu, jego ewentualnych korzyściach, ale i ryzyku jakie ponosi klient. Informacja sprzedawcy o produkcie była zdecydowanie tendencyjna, uwzględniająca przede wszystkim interes banku, a nie potrzeby i możliwości finansowe klienta.

Postępowanie sprzedawcy drastycznie naruszało normy i standardy etyczne, a zmaturalizowanie ryzyka i jego konsekwencje dla klienta zrujniają wizerunek banku w oczach klienta, który przynajmniej upowszechniać będzie swe niezadowolenie.

Godz. 15.00 – Interesy z przyjaciółką

Karol Nowak po wykonaniu kilku telefonów i umówieniu jednego spotkania na środę udaje się do oddziału banku wraz ze swoją koleżanką z zespołu, Agnieszką. Agnieszka nie jest skłonna do dzielenia się swoimi przemyśleniami dotyczącymi współpracy z klientami, choć tuż przed spotkaniem wyraźnie zaznacza, że nie życzy sobie, aby treść rozmowy sprzedażowej z umówioną klientką kiedykolwiek i gdziekolwiek została ujawniona. Karol nie wiedział, co o tym myśleć. Fakt zachowania tajemnicy bankowej wydawał się oczywisty, a zachowanie Agnieszki odebrał jako brak wiary w jego profesjonalizm.

W trakcie spotkania z klientką, ku zdziwieniu Karola, Agnieszka powiedziała: „Basia, to jest mój nowy kolega z pracy, nie przejmuj się, możemy swobodnie rozmawiać. Zadzwoniłam do ciebie, bo mam problemy w pracy. Mam gigantyczny plan sprzedażowy, problemy osobiste i, nie będę ukrywać, jesteś moją ostatnią deską ratunku. Jeśli nie sprzedam do końca tygodnia lokaty o łącznej wartości 800 tys. PLN, prawdopodobnie stracę pracę. Wiesz, co to dla mnie oznacza... Pomyślałam, że może mogłabyś mi pomóc. Wiesz, sama lokata jest dobra, oparta na złocie, nie stracisz na tym, a mnie możesz bardzo pomóc”. W tym momencie słowa Agnieszki wypowiedziane przed spotkaniem nabrały dla Karola zupełnie nowego sensu...

Klientka zdecydowała się ulokować milion PLN. W drodze powrotnej Karol zapytał Agnieszkę: „Nie boisz się, że, jeśli klientka nie będzie zadowolona z inwestycji, dowie się o tym Dyrektor Strzelec?”. Agnieszka w przypływie szczerości odpowiedziała: „To moja dobra znajoma. Jej córka chodzi z moim synem do szkoły. Nasze mamy się znają. O niczym nie powie. Dla niej to tylko milion. A dla mnie aż praca, aż spłata kredytu”.

W powyższej sytuacji zostały naruszone standardy CFA, Kodeks Etyki Bankowej oraz Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Za przykłady nieetycznych zachowań uznano świadczenie usług na rzecz osób, z którymi łączą pracowników bliskie relacje osobiste oraz brak udzielenia klientowi fachowej i wyczerpującej informacji na temat oferowanego produktu. W rekomendacje etycznego zachowania zaleca się wyłączenie pracownika z procesu świadczenia usług na rzecz osób, z którymi łączy go bliskie relacje osobiste lub biznesowe. Ponadto należało zgłosić zdarzenie do odpowiedniej komórki banku, aby klient został obsłużony przez innego pracownika. Kardynalne znaczenie ma również obiektywna informacja o potencjalnych zyskach oraz ryzyku podejmowanej inwestycji finansowej.

Godz. 17.50

Karol wykonał 13 połączeń telefonicznych, umówił na środę jedno spotkanie. Uczestniczył ponadto w dwóch spotkaniach z klientami (z Markiem i z Agnieszką). Takie dane umieścił w raporcie dziennym, zastanawiając się nad zachowaniem swoich współpracowników...

Wtorek**Godz. 10.00**

Odpowiedź od Dyrektora Strzelca została wysłana wczoraj po godzinie 18.00. Karol odczytał ją następnego dnia. Treść była krótka, składała się z jednego słowa: „Mało”. Karol bezzwłocznie wrócił do umawiania spotkań. Do godz. 13.00 umówił dwa spotkania na czwartek, z sześcioma klientami umówił się na ponowny telefon w środę celem ustalenia terminu spotkania. Idąc na lunch ze współpracownikami, zastanawiał się nad tym, czy uda mu się zrealizować plan sprzedażowy. Po raz pierwszy entuzjazm przegrał ze strachem przed marginalizacją jego roli w zespole sprzedażowym.

Godz. 14.00

Karol wraz z Magdą, zajmującą stanowisko Starszego Doradcy ds. Bankowości Prywatnej, wyruszyli na spotkanie z klientem. Magda w drodze do placówki bankowej przekazała Karolowi podstawowe informacje na temat klienta, w tym w szczególności na temat posiadanych przez niego produktów i usług bankowych oraz zgromadzonych w New Banku S.A. aktywów. Spotkanie z klientem rozpoczęło się z kilkuminutowym opóźnieniem, za co klient przeprosił. Był w doskonałym humorze, witając się z Magdą przekazał torebkę prezentową w podziękowaniu za doradztwo, na którym zarobił więcej niż wcześniej mógłby oczekiwać. Magda zabrała do torebki, wyjęła jej zawartość, którą stanowiło wino oraz długopis, grzecznie podziękowała klientowi za miły gest, przy czym zdecydowanie odmówiła przyjęcia prezentu: „Panie Januszu, cieszę się, że jest pan zadowolony ze współpracy, jednak nie mogę przyjąć prezentu. Nie chcę pana urazić, naprawdę doceniam pana gest, ale nie mogę przyjmować prezentów od klientów. Otrzymuję wynagrodzenie i staram się jedynie wykonywać swoje obowiązki zawodowe najlepiej jak potrafię”. Klient był wyraźnie zaskoczony, przeprosił za to, że wprawił w zakłopotanie Magdę, jednocześnie kilka razy w trakcie spotkania zaproponował, aby Magda przyjęła choć długopis. Po namowach klienta Magda zdecydowała, że w drodze kompromisu może przyjąć długopis, ale wyraźnie podkreśliła, że więcej żadnych prezentów już nie przyjmie.

Zachowanie Magdy było więc na granicy prawa, bowiem przyjęła ona prezent już po wykonaniu usług, dlatego kwestia naruszenia prawa jest sporna. Jednakże w świetle Kodeksu Etyki Bankowej oraz standardów CFA nie wolno przyjmować jakichkolwiek podarunków, choć należy przyznać, że Magda była w trudnej sytuacji – nie przyjmując prezentu, mogłaby urazić klienta. Rekomendowanym (etycznym) zachowaniem byłaby, mimo wszystko, wytrwała odmowa przyjęcia prezentu.

Godz. 17.00 – Wizyta znanego prezentera telewizyjnego w banku

Karol przygotowywał materiały promocyjne dla swoich klientów, gdy do Centrum Bankowości Prywatnej wszedł znany prezenter telewizyjny Marcin Piekarski. Karol był w Centrum Bankowości Prywatnej sam, w związku z czym zaprosił klienta do stanowiska obsługi.

Karol od razu rozpoznał swojego klienta, często oglądał programy telewizyjne prowadzone przez Marcina Piekarskiego, ale mając na uwadze obowiązujące procedury, poprosił klienta o dokument potwierdzający tożsamość.

Klient nie ukrywał zdziwienia, zaczął zachowywać się w sposób impertynencki i na każdym kroku podkreślał, że: „nie musi być legitymowany, wszyscy go znają i nie życzy sobie identyfikacji tożsamości”. Karol cierpliwie tłumaczył, że takie obowiązują go procedury, za którymi stoi wyłącznie troska o bezpieczeństwo środków pieniężnych należących do klientów, ale wzburzony klient postanowił opuścić Centrum Bankowości Prywatnej. Wychodząc, Marcin Piekarski stwierdził, że: „nikt nie będzie go traktować w ten sposób, złoży reklamację i jeszcze wszystkim pokaże, na co go stać...”.

Godz. 17.55

Karol wykonał łącznie 21 połączeń telefonicznych, umówił dwa spotkania na czwartek. Uczestniczył ponadto w jednym spotkaniu z klientem (z Magdą). Przed wysłaniem raportu dziennego przez chwilę zastanawiał się, czy nie powinien poinformować w mailu o zaistniałej sytuacji z prezydentem Marcinem Piekarskim, ale ostatecznie stwierdził, że reklamacja pewnie nie zostanie złożona, a tym samym Dyrektor Strzelec nie dowie się o tym zdarzeniu.

Kierując się obowiązującymi regulacjami doradca Karol postąpił właściwie, jednak ze strachu zataił incydent z klientem przed swoim przełożonym, co stanowi naruszenie standardów CFA. Właściwym postępowaniem w zaistniałej sytuacji byłoby sporządzenie notatki służbowej i przesłanie jej do przełożonego oraz do wiadomości do odpowiedniej komórki banku.

Środa

Godz. 09.00 – Reprimenda dyrektora udzielona sprzedawcy

Na wchodzącego do Centrum Bankowości Prywatnej Karola Nowaka czekał już Dyrektor Strzelec. Przełożony zaprosił Karola do swojego gabinetu i rozmowę zaczął od słów: „Wiesz, o czym chcę z Tobą porozmawiać, prawda?”. Karol bez namysłu odpowiedział: „Niczego jeszcze nie sprzedałem, więc domyślam się”. Dyrektor Strzelec spojrział na Karola w sposób, który nie pozostawiał wątpliwości: „Z tego zdążę cię jeszcze rozliczyć. Wieczorem zadzwonił do mnie pan Piekarski. Opowiedział mi o wczorajszym incydencie. Czy ty rozumiesz, kim są twoi klienci? To już nie jest oddział, to jest Centrum Bankowości Prywatnej. Prestiż, renoma, zaufanie... Cieszę się, że znasz procedury, ale gdy masz do czynienia z VIP-ami, dbaj o to, żeby nie poczuli się urażeni twoim zachowaniem. Nie wiem, co ci przyszło do głowy. Tym razem cię obroniłem. Powiedziałem, że jesteś nowy, ale następnym razem pamiętaj o jednym. W pracy, takiej jak ta, musisz uwzględniać trzy perspektywy: perspektywę banku, perspektywę swoją i perspektywę klienta. Zastanów się zawsze, z kim masz do czynienia i wyważ odpowiednio proporcje, jeśli zależy ci na tej pracy”.

Dyrektor Strzelec, udzielając doradcy Karolowi nagany za przestrzeganie norm identyfikacji klienta, postąpił niewłaściwie zarówno z punktu widzenia procedur banku, jak i zasad etycznych (standardy CFA oraz Kodeks Etyki Bankowej). Można nawet rozważać zachowanie dyrektora w kontekście mobbingu pracownika.

Upublicznienie incydentu powinno spowodować odpowiednią reakcję przełożonych wyższego szczebla oraz wykorzystanie tego incydentu w szkoleniach pracowników.

Godz. 12.00

Pierwsze spotkanie z klientem. Spotkanie, w trakcie którego myśli Karola były skoncentrowane na rozmowie z Dyrektorem Strzelcem. Pomimo słownej reprimendy, Karol stwierdził, że w pracy w banku nie ma miejsca na kompromisy, ponieważ wszelkie konsekwencje będą obciążać bezpośrednio jego.

Spotkanie z klientem nie zakończyło się sprzedażą lokaty strukturyzowanej, klient stwierdził, że potrzebuje się skonsultować ze swoją żoną i umówił się na rozmowę telefoniczną z Karolem w piątek.

Godz. 15.00 – Zebranie zespołu z Dyrektorem Centrum Bankowości Prywatnej

Zebranie zespołu z Dyrektorem Centrum Bankowości Prywatnej, Anną Malec. Podczas spotkania zostały przedstawione wyniki sprzedażowe, pochwalono osoby, które już zrealizowały swój plan sprzedażowy (Agnieszka oraz Marek), natomiast w dalszej części zebrania pozostałe osoby zostały poproszone o przedstawienie aktualnej sytuacji i perspektyw realizacji planu sprzedażowego. Karol był jedynym pracownikiem Centrum Bankowości Prywatnej, który nie miał na koncie żadnej sprzedaży.

Dyrektor Centrum Malec pochwaliła osoby, które zrealizowały plan sprzedaży, jednocześnie wspierając osoby, które nie zrealizowały planu. W scharakteryzowanej sytuacji nie dopatrzono się naruszeń żadnych standardów etycznych i prawnych.

Godz. 16.30

Wideokonferencja doradców zatrudnionych w Centrum Bankowości Prywatnej New Banku S.A. z Dyrektorem Departamentu Inwestycji TAKE PROFIT TFI, Adrianem Woźniakiem. Podczas spotkania Dyrektor Woźniak przedstawił syntetycznie portfel funduszy inwestycyjnych, poświęcając najwięcej czasu i uwagi nowemu funduszowi akcyjnemu NEW DIMENSION, który zakłada alokację środków w spółkach notowanych w krajach, które jako pierwsze osiągną odporność populacyjną dzięki powszechnym szczepieniom. Dyrektor Woźniak motywując The 2021 Ethics Challenge. Studium przypadku do sprzedaży wskazanego funduszu, zauważył: „Na koniec każdego kwartału, zaczynając od drugiego kwartału tego roku, nasze TFI przygotowuje listę doradców z najwyższym wolumenem sprzedaży jednostek uczestnictwa funduszu NEW DIMENSION i dla pierwszych pięciu osób z najwyższym wynikiem przewidziane są nagrody pieniężne. Weźcie to pod uwagę, planując swoją sprzedaż, wierzcie mi, że nagrody te pozwolą wam zrealizować marzenia. Dodatkowo dla kolejnych dziesięciu osób zostały przewidziane nagrody rzeczowe. Musicie mi uwierzyć. Są naprawdę atrakcyjne. Chodzi o wysokiej klasy sprzęt RTV. Walczcie, a będziecie zadowoleni”.

Podczas wideokonferencji z przedstawicielem niepowiązanego z bankiem Take Profit TFI, przedstawiono zasady przyznawania nagród pieniężnych i rzeczowych dla pracowników New Banku za sprzedaż jednostek uczestnictwa funduszu oferowanych przez TFI. Zarówno propozycja TFI, jak i umożliwienie jej prezentacji doradcom New Banku na oficjalnym spotkaniu videokonferencyjnym, naruszało wiele regulacji i zasad etycznych (KEB, standardów CFA, potencjalnie kodeksu karnego), a także wpływało potencjalnie na ograniczenie niezależności doradców banku i kreowało ryzyko konfliktu interesów.

Rekomendowanymi działaniami było przede wszystkim poinformowanie odpowiedniej komórki banku o zaistniałej sytuacji, a nawet zaprzestanie współpracy z Take Profit TFI, które nie powinno składać nieetycznych propozycji.

Godz. 17.50

Karol wysłał maila do Dyrektora Strzelca. Po raz pierwszy zastanawia się, czy liczba blisko 30 połączeń telefonicznych i informacja o jednym spotkaniu z klientem jest przekazem, z którego może być usatysfakcjonowany...

Czwartek**Godz. 09.00**

Brak maila zwrotnego. Karol od rana zastanawiał się nad tym, czy brak wiadomości jest dobrą wiadomością, czy może wręcz przeciwnie...

Godz. 10.00

Pierwsze z trzech zaplanowanych spotkań. Klientka wysłuchała oferty, ale nie była zainteresowana lokatą strukturyzowaną.

Godz. 12.00

Przed spotkaniem z kolejną klientką Karol został zaproszony na krótkie spotkanie z Pawłem, zatrudnionym na stanowisku Starszego Doradcy ds. Bankowości Prywatnej. Paweł zaproponował, że pojedzie z Karolem na dowolne spotkanie z klientem, a ponieważ już zrealizował swój plan sprzedażowy, to pomoże młodszemu stażem koledze. Karol ucieszył się z oferty pomocy zaproponowanej przez Pawła, choć ten, wychodząc ze spotkania, stwierdził: „Tylko wiesz, jak będzie rozliczana premia, to tą sprzedażą się podzielimy”. Karol nie wiedział, jak ma się zachować. W momencie, w którym Karol godził się na przyjęcie proponowanej pomocy, nie znał konsekwencji takiej zgody. W następstwie niespodziewanej propozycji nie potrafił w żaden sposób zareagować.

Godz. 13.00 – Sprzedaż lokaty GOLD PERSPECTIVE

Drugie z trzech zaplanowanych na czwartek spotkań. Tym razem Karol przygotował się nieco inaczej do spotkania z klientką. Wydrukował materiały promocyjne, przeanalizował stopy zwrotu z dotychczasowych inwestycji klientki i wskazał lokatę GOLD PERSPECTIVE jako produkt, który w jego ocenie będzie idealnym uzupełnieniem portfela inwestycyjnego. Klientka zgodziła się z Karolem co do atrakcyjności oferty lokaty strukturyzowanej powiązanej z wyceną złota i ostatecznie zdecydowała się zainwestować 40 tys. PLN.

Podczas spotkania z klientką Karol, po przeanalizowaniu stóp zwrotu z poprzednich inwestycji, zarekomendował inwestycję w lokatę GOLD PERSPECTIVE, stwierdzając, że lokata idealnie uzupełni portfel klientki. Wspomniana sytuacja nie była jednak do końca określona: nie wspomniano jednoznacznie o przeprowadzeniu lub zaniechaniu analizy szerszej niż na podstawie poprzednich stóp zwrotu, dlatego, jeżeli Karol nie określił ograniczeń swojej analizy oraz czynników ryzyka, a jego analiza była pobieżna i zatajała część informacji, w takim wypadku jego postępowanie było nieetyczne i niezgodne z prawem. Jeżeli jednak owe czynniki przedstawił, wtedy jego postępowanie byłoby etyczne. W pierwszym przypadku Karol złamałby zapisy Kodeksu Etyki Bankowej, standardy CFA, a nawet ustawę o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Aby postąpić etycznie i zgodnie ze standardami i prawem, Karol powinien był dopasować inwestycję do możliwości klientki oraz zachować szczególną staranność analizy i rekomendacji.

Godz. 16.00

Zmotywowany pierwszym sukcesem sprzedażowym w bankowości prywatnej Karol postanowił pójść za ciosem. Przed ostatnim spotkaniem przygotował takie same materiały dla klienta, zadzwonił do kilku osób, z którymi był umówiony na kontakt telefoniczny i umówił jeszcze dwa spotkania na piątek. Wchodząc do placówki bankowej, w której był umówiony z klientem, zauważył, że przy jednym ze stanowisk obsługi klienta czeka Paweł. Zaskoczony sytuacją Karol pochwalił się koledze sprzedaż, choć na adresacie tego komunikatu jego treść nie zrobiła większego wrażenia. Karol był zaskoczony zachowaniem Pawła, który zachowywał się bardzo swobodnie, rozmawiał z pracownikami placówki o swoich klientach, opowiadając bezrefleksyjnie anegdoty o nich, przedstawiając ich sytuację życiową, czy wreszcie żartując z zainteresowań jednego z klientów. Jeszcze bardziej zaskoczyło Karola zachowanie jego kolegi, który chwilę przed umówionym spotkaniem zrobił sobie selfie w oddziale, a następnie umieścił je w mediach społecznościowych. Podczas spotkania z klientem Paweł przejął kontrolę nad spotkaniem. Karol czuł się jak statysta, niemy obserwator rozmowy sprzedażowej. Klient był wyraźnie zaskoczony przebiegiem spotkania, aczkolwiek Paweł nie robił sobie z tego żadnego problemu. Karol był zakłopotany całą sytuacją i po chwili aktywnie włączył się do rozmowy, choć ostatecznie klient nie był zainteresowany oferowanym produktem finansowym. Kończąc spotkanie z klientem, Karol zakomunikował klientowi, że zadzwoni do niego, gdy tylko pojawi się nowa propozycja inwestycyjna, natomiast Paweł stwierdził, iż stracił czas i więcej nie będzie brać udziału w tego typu spotkaniach.

Podczas nieformalnych rozmów w placówce bankowej, w miejscu świadczenia usług dla klientów starszy stażem współpracownik Karola – Paweł publicznie ujawniał informacje o swoich klientach oraz żartował z nich. Takie zachowanie stanowi rażące naruszenie przepisów i zasad etycznych. Karol ujawniał dane o klientach, co mogło być niezgodne przynajmniej z przepisami RODO lub Prawa bankowego. Takie zachowanie pracownika banku wymagało interwencji uczestniczących w tym zdarzeniu innych pracowników, polegającej przynajmniej na zwróceniu uwagi na rażącą niewłaściwość zachowania Pawła oraz wymóg raportowania tego odpowiedniej komórce banku.

Zachowanie Pawła podczas spotkania z klientem Karola podważało jego autorytet – jako doradcy – w oczach klienta. Kierował się przy tym pierwszymi niepowodzeniami Karola po podjęciu pracy na stanowisku doradcy, obniżając prawdopodobieństwo zrealizowania transakcji sprzedaży.

Zachowanie bardziej doświadczonego doradcy wobec beniaminka było ze wszech miar nieprofesjonalne, naganne, wreszcie naruszało ustanowione normy i standardy (standardy CFA, KEB, zasady przyzwoitości i koleżeńskości, a potencjalnie nawet ustawę o podatku dochodowym od osób fizycznych).

Godz. 17.50

Raport dzienny – sprzedaż lokaty strukturyzowanej (40 tys. PLN), 17 rozmów telefonicznych z klientami, umówione dwa spotkania. Tego dnia Karolowi towarzyszyło poczucie dobrze wykonanej pracy.

Piątek**Godz. 10.00**

Karol, sprawdzając skrzynkę mailową, poszukiwał wiadomości, której temat nawiązywałby jakkolwiek do podpisanej dzień wcześniej umowy, ale takowej nie zauważył. Po kwadransie otrzymał maila od Dyrektora Strzelca, który napisał: „Karol, martwi mnie twoje zaangażowanie...”.

Godz. 11.00

Spotkanie z nowym klientem, na którego rachunek bankowy dwa dni wcześniej wpłynęły 3 miliony PLN. Karol świadomie rozpoczął spotkanie od przedstawienia szerszej oferty, której kluczowym elementem, celowo omówionym na końcu prezentacji, była lokata GOLD PERSPECTIVE. Klient ożywił się w trakcie rozmowy na temat inwestycji powiązanej z wyceną złota, aczkolwiek stwierdził, że w innym banku doradca powiedział, iż najlepszą inwestycją będzie fundusz akcji małych i średnich spółek, który zgodnie z wszelkimi dostępnymi analizami gwarantuje stopę zwrotu na poziomie powyżej 20 proc. Karol przedstawił ryzyko związane z inwestycją w fundusze akcji i wyraźnie podkreślił, że w przypadku tego typu inwestycji nikt nie jest w stanie zagwarantować jakiegokolwiek stopy zwrotu. Klient docenił wartość merytoryczną przekazu Karola, postanowił zainwestować 100 tys. PLN w GOLD PERSPECTIVE.

Wykorzystując informację wewnętrzną o wpływie 3 mln zł na rachunek klienta doradca bankowy Karol, w trakcie spotkania z właścicielem rachunku, przedstawił mu szeroką ofertę, celowo kończąc informacją o lokacie GOLD PERSPECTIVE. W swej prezentacji Karol wykorzystał kontrowersyjne, a wręcz naganne doświadczenia innych doradców banku w promowaniu oferty, kierując się m.in. dużą presją przełożonego na zrealizowanie planu sprzedaży. W przekonywaniu klienta do inwestycji w lokatę GOLD PERSPECTIVE posłużył się z jednej strony nieokreślonym ryzykiem inwestycji w akcje, a z drugiej stereotypem złota jako synonimem bezpieczeństwa w przechowywaniu wartości nie wyjaśniając mechanizmu indeksacji. Nieetyczne i niezgodne z prawem jest ukierunkowanie klienta na konkretny produkt za pomocą manipulowania informacjami. Oferta zawsze powinna być dopasowana do potrzeb klienta oraz poziomu jego awersji do ryzyka.

Godz. 14.00

Lunch z zespołem sprzedażowym. W trakcie oczekiwania na posiłek Paweł stwierdził, że odbył w tym tygodniu jedynie trzy spotkania z klientami, które pozwoliły mu zrealizować plan sprzedażowy, ale w raporcie umieścił 11 spotkań, ponieważ: „w ten sposób nikt niczego mu nie zarzuci...”

Doświadczony doradca informuje swego nowego kolegę o fałszowaniu statystyki rozmów z klientami w raporcie celem 'podkolorowania' swej aktywności pomimo zrealizowania planu sprzedaży. Takie zachowanie doradcy wobec banku stanowi o poświadczaniu informacji nieprawdziwych i nosi cechy zachowania nieetycznego. Dodatkowo, wskazując innym na możliwość nieuczciwego poprawienia ich wizerunku w oczach pracodawcy według kryterium aktywności, która nie przynosi wymiernych korzyści finansowych. Pracownicy powinni sprawozdawać swą aktywność zgodnie z prawdą.

Godz. 16.00

Ostatnie spotkanie Karola z klientem. Karol nie był w stanie przekonać swojego klienta do inwestycji w GOLD PERSPECTIVE. Umówił się z klientem na telefon w przyszłym tygodniu.

Godz. 17.50

Uzupełniając raport dzienny, Karol zastanawiał się nad słowami Pawła. Kilkanaście połączeń telefonicznych, dwa spotkania, sprzedaż lokaty strukturyzowanej na poziomie 100 tys. PLN. Czy to wciąż za mało? Po chwili refleksji nad słowami współpracownika, Karol postanowił wysłać zestawienie odzwierciedlające rzeczywisty stan realizacji obowiązków zawodowych.

Informacje o fałszowaniu informacji o aktywności doradcy wzbudziły wątpliwości Karola przy opracowywaniu własnego raportu i rozważał jego fikcyjne poprawienie. Pomimo wielu negatywnych doświadczeń i presji ze strony otoczenia postanowił nie 'ubarwiać' swoich działań i przygotował rzetelne sprawozdanie.

Źródło: Studium przypadku CFA Poland 2021 oraz opracowanie własne.

2. Rekomendacje ogólne

Na podstawie analizy opisanych zdarzeń w hipotetycznym New Banku najogólniejszą rekomendacją jest kształtowanie kultury organizacji, która piętnuje nieetyczne zachowania, pozwala pracownikom bez obaw zgłaszać naruszenia przepisów prawa, procedur wewnętrznych lub niezgodność z zasadami Kodeksu Etyki Bankowej czy standardami profesjonalnego postępowania CFA. Wymaga to także wykształcenia odpowiedniej asertywności pracowników wobec trudnych problemów, potrzebnej tzw. odwagi cywilnej poszczególnych pracowników i zespołów oraz przełamywania stereotypów mimikry społecznej. Działania te powinna wspierać odpowiednia komórka czy jednostka organizacyjna banku we współpracy z pionem HR-u (program adaptacji nowo zatrudnionych z udziałem mentorów, szkolenia pracownicze, interaktywne kursy oparte na standardach CFA, integracja przeglądów etycznych z systemem motywacyjnym). Jednym z kardynalnych warunków skutecznego działania biura etyki jest jej duża niezależność z bezpośrednią podległością zarządowi banku, podobną funkcję może pełnić rzecznik etyki, który byłby przede wszystkim promotorem zasad etycznych i arbitrem dylematów etycznych. Jednym ze szczegółowych rozwiązań może być opracowanie „niezbędnika etycznego” zawierającego zestaw pytań i wzorcowych odpowiedzi, pomocnych przy rozstrzyga-

niu dylematów decyzyjnych w codziennej działalności banku. W zależności od kultury organizacyjnej banku przydatne mogą być konkursy na Etycznego Menedżera Roku czy Koleżeńskiego Pracownika Miesiąca.

Jednym z najtrudniejszych zagadnień w promowaniu i wdrażaniu zasad etyki w banku jest skoordynowanie tzw. planów sprzedażowych i innych rozwiązań motywacyjnych silnie oddziałujące na krótkoterminowe preferowanie interesu finansowego banku z przestrzeganiem zasad i standardów etycznych. Bez transparentnego wsparcia władz banku dla etycznej działalności wszystkich pracowników i promowania postaw etycznych pracowników ujawniających jej naruszenia w tendencji etyka będzie przegrywała z maksymalizacją zysku.

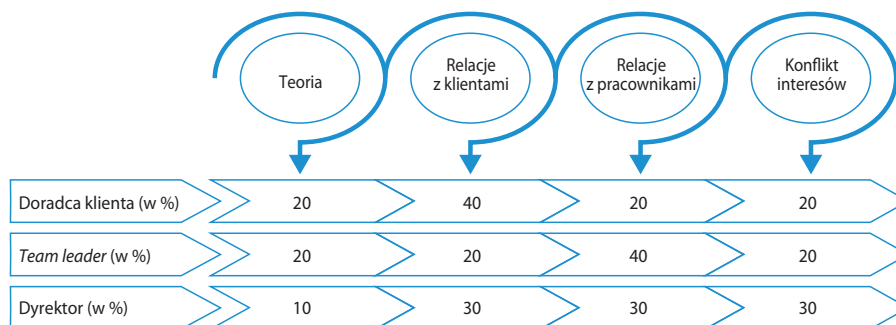
3. Założenia i test nt. zasad etycznych dla doradców bankowych autorstwa zespołu studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Zaprojektowano dwie wersje testu, jedną dla nowo przyjętych pracowników, zawierającą 40 pytań, oraz okresowo sprawdzającą wiedzę pracowników wcześniej zatrudnionych składającą się z 10 pytań. Przed przystąpieniem do testu każdy uczestnik będzie miał możliwość zapoznania się z odpowiednimi merytorycznymi materiałami szkoleniowymi. Pytania zostaną dostosowane do specyfiki stanowiska oraz zakresu obowiązków pracownika. Będą one formułowane na podstawie propozycji napływających ze wszystkich oddziałów do Rzecznika Etyki w Banku. Pula pytań będzie składała się ze 100 pytań jednokrotnego wyboru, po 25 z czterech kategorii: etyka, relacje z klientami, relacje z pracownikami oraz konflikt interesów. Próg zdawalności został ustalony na poziomie 80%, a w razie uzyskania mniejszej liczby punktów, konieczne będzie ponowne przystąpienie do testu.

Test dla nowo zatrudnionego pracownika na stanowisku doradcy klienta będzie składał się z 40 pytań; po osiem z teorii etyki, relacji z pracownikami i konfliktu interesów oraz 16 pytań dotyczących relacji z klientami. Dominacja pytań z kategorii relacji z klientami odpowiada specyfice stanowiska. Z kolei *team leader* pracujący w banku od dwóch lat w teście okresowym otrzyma po dwa pytania z teorii etyk, relacji z klientami oraz konfliktu interesów, a także 4 pytania dotyczące relacji z pracownikami, co akcentuje zakres jego obowiązków jako przełożonego.

Na rysunku 1 przedstawiono strukturę pytań w teście losowanym z czterech grup merytorycznych dla trzech kategorii pracowników.

Rysunek 1. Schemat losowania pytań



Źródło: opracowanie własne.

Pytania z teorii etyki mają na celu sprawdzenie znajomości Kodeksu Etyki Bankowej i Kodeksu Etycznego oraz Standardów Profesjonalnego Postępowania CFA. Kolejne zadania odnoszą się do praktyki bankowej i polegają na rozwiązaniu problemu opisanego w krótkim przykładzie sytuacyjnym. Ważne jest, aby sytuacje były złożone, a odpowiedzi nie miały algorytmicznego charakteru i wymagały od testowanego pracownika kreatywnego podejścia z uwzględnieniem przyjętych norm czy standardów. W szczególności powinny to być sytuacje, w których klienci świadomie lub nieświadomie nalegają na złamanie norm kodeksu etyki, wywierając presję na pracownika, aby załatwił sprawę w duchu preferencji klienta, nie bacząc na zasady kodeksu etycznego oraz strasząc go konsekwencjami (np. zrezygnowanie z usługi, zmiana banku, interwencja u przełożonych). Kategoria relacje z pracownikami odnosi się do codziennych interakcji pracownika z przełożonymi, podwładnymi oraz innymi pracownikami. Pytania z kategorii „konflikt interesów” mogą dotyczyć nietożsamyh interesów pracownika i obecnego lub potencjalnego klienta, a także rozbieżności interesów pracownika i pracodawcy.

Tabela 2. Przykłady pytań testowych

Kategoria	Pytanie	Warianty odpowiedzi
Teoria etyki	W razie konfliktu krajowych standardów etyki bankowej ze Standardami Profesjonalnego Postępowania CFA pracownik powinien zastosować się do:	<ul style="list-style-type: none"> a) Standardów Profesjonalnego Postępowania CFA b) Kodeksu Etyki Bankowej c) <u>Bardziej restrykcyjnych przepisów</u> d) Kierować się własnym osądem
Relacje z klientami	Klient, którego obsługujesz od 5 lat, w ramach podziękowania za świetne wyniki kwartalne funduszu, w który zainwestował pokaźną kwotę, wręcza Ci prezent – butelkę <i>whisky single malt</i> oraz mały sprzęt elektroniczny. Początkowo odmawiasz przyjęcia podarunku, jednak klient stanowczo nalega i jest wyraźnie rozczarowany twoją postawą. Co robisz w tej sytuacji?	<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Uprzejmie odmawiasz przyjęcia prezentu</u> b) W drodze kompromisu przyjmujesz butelkę whisky, aby zadowolić klienta c) Pod naciskiem klienta przyjmujesz prezent, jednoznacznie informując go, że jest to ostatnia taka sytuacja d) Mówisz, że lepiej poczekać na wyniki przy realizacji inwestycji
Relacje z innymi pracownikami	Nowo zatrudniony doradca bankowy po dokładnej analizie potencjalnie atrakcyjnego produktu strukturyzowanego banku odkrywa, że regulamin zawiera zapisy abuzywne. Mówi o tym swojemu przełożonemu, jednak ten poleca, by nie zgłaszał tego problemu, gdyż jest to najbardziej marżowy produkt i pozwala uzyskiwać wysokie premie sprzedażowe. Co powinien zrobić doradca?	<ul style="list-style-type: none"> a) Kierując się popularnością produktu i wynikami finansowymi nie nagłaśniać problemu b) Zgłosić zachowanie przełożonego do Urzędu Komisji Nadzoru Bankowego c) Zgłosić zachowanie szefa do komórki etyki w banku d) <u>Zgłosić swe wątpliwości komórce etyki, a w razie braku reakcji zgłosić problem do Urzędu Komisji Nadzoru Bankowego</u>
Konflikt interesów	Doradca bankowy opracowuje raport analityczny dotyczący spółki gamingowej, której akcje posiada w swoim osobistym portfelu. W raporcie wydaje rekomendację „sprzedaj”. Czy doradca ma obowiązek ujawniać swoje udziały w tej spółce potencjalnym klientom banku pracodawcy?	<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Tak</u> b) Nie, musiałyby to zrobić tylko wtedy, gdyby wydał rekomendację „kupuj” c) Nie, musi jedynie ujawnić swoją własność obecnym klientom pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeanalizowane zachowania i dylematy dowodzą, że w codziennej praktyce pracownicy i banki napotykają problemy z naruszaniem zasad etyki w bankowości detalicznej. Znaczenie wizerunku banku dla zaufania klientów i ogólnego klimatu społecznego wokół bankowości (czego przykładem może być problem tzw. frankowiczów) sprawia, że lekceważenie kwestii etycznych nabiera coraz większego znaczenia. A w dłuższej perspektywie może być ważniejsze dla wyników finansowych niż doraźne korzyści z nieetycznych transakcji.

Biorąc pod uwagę studia publikacji i doświadczenia autorów z udziału w konkursie CFA Ethics 2021, można stwierdzić, że bagatelizowanie problemów etycznych w działalności instytucji kredytowych niesie ze sobą różnorodne negatywne konsekwencje. I choć etyczne rozwiązania nie zawsze przynoszą krótkookresowo największe korzyści, nie bójmy się kierować w swoich wyborach zasadami etyki, w myśl słów Władysława Bartoszewskiego: *„warto być uczciwym, choć nie zawsze się to opłaca. Opłaca się być nieuczciwym, ale nie warto”*.