

Joanna Sokół

Rola i znaczenie *back office* w działalności banku komercyjnego

Artykuł ma na celu przybliżenie podstawowych zadań komórki banku, odpowiedzialnej za obsługę operacyjną i księgową transakcji zawieranych przez departament skarbu i sposobu, w jaki zadania te są wykonywane. Komórka ta często jest nazywana *back office*, ponieważ stanowi zaplecze administracyjne dla *dealing room*, w którym przeprowadzane są transakcje wymiany walutowej, transakcje depozytowo-pieniężne, operacje na papierach wartościowych oraz transakcje na instrumentach pochodnych¹. Transakcje te są przeprowadzane na rachunek własny banku lub w imieniu klienta.

Rola *back office* ewoluowała w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat i jest dużo bardziej istotna niż wynikałoby to z samej nazwy komórki. Zadania *back office* zmieniały się², poczynając od zapewnienia płatniczej i księgowej obsługi transakcji zawartych przez dealerów, do dostarczenia całościowego wsparcia dla czynności wykonywanych w departamencie skarbu i monitorowania, a w niektórych przypadkach modelowania różnego rodzaju ryzyka bankowego. Do wzrostu znaczenia *back office* przyczyniły się między innymi następujące czynniki: szybki rozwój produktów finansowych, wzrost liczby przeprowadzanych transakcji³, rozwój systemów technologicznych oraz, co

¹ W literaturze pojawia się również *back office* w szerszym znaczeniu, jako obszar czynności operacyjnych odpowiedzialnych za obsługę administracyjną wszystkich transakcji bankowych, np. analizę wniosków kredytowych, operacji udzielania kredytów, zakładania depozytów, dokonywania rozrachunków klientowskich oraz czynności administracyjnych banku, w odróżnieniu od *front office*, gdzie dochodzi do spotkania z klientem i sprzedaży usługi lub produktu. Por. M.H. Safizadeh, J.M. Field, L.P. Ritzman, *An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation*, „Journal of Operations Management” 2003, no. 21.

² D. Nolan, G. Amos, *Mastering Treasury Office Operations*, FT Prentice Hall, London 2001, s. 2.

³ Obroty na światowym rynku walutowym wzrosły z 1,527 mld USD w 1998 r. do 3,981 mld USD w 2010 r., a więc o ponad 260%. Por. *Triennial Central Bank Survey. Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010*, Bank for International Settlements, December 2010, s. 7.

jest następstwem poprzednich czynników, wzrost w instytucjach finansowych zapotrzebowania na zarządzanie ryzykiem.

Obroty dzisiejszych banków są znaczące wartościowo i dokonywane są w licznych walutach, co skutkuje płatnościami wykonanymi i otrzymanymi w wysokich kwotach i wielu centrach. Każdy błąd popełniony w *back office* może być niezwykle kosztowny, a jeśli się zdarzy, pożądane jest, aby został on stosunkowo szybko wykryty i naprawiony. Oprócz finansowych konsekwencji popełnionych błędów, znaczenie dla banku ma także aspekt wizerunkowy. W sytuacjach ograniczenia zaufania na rynku międzybankowym niewywiązanie się przez bank ze zobowiązania płatniczego na skutek jakiegokolwiek pomyłki pracownika *back office* może nieść dalekosiężne skutki, wynikające ze spadku zaufania do banku na rynku międzybankowym, a w konsekwencji na przykład do problemów z pożyczaniem środków w celu utrzymania płynności.

Wprowadzenie transakcji do systemu bankowego

Podstawowym zadaniem *back office* jest realizowanie transakcji zawartych przez dealerów w departamencie skarbu. Realizowanie transakcji rozumiane jest jako wprowadzenie transakcji do ksiąg banku, wysłanie do kontrahentów odpowiednich potwierdzeń transakcji, ich obsługa płatnicza, a następnie przechowywanie dokumentacji dotyczących transakcji. Jednakże *back office* wykonuje również szereg innych czynności, istotnych z punktu widzenia banku, które nie są bezpośrednio związane z zawartymi kontraktami, ale w pewnym sensie są ich pochodnymi. Czynności te są istotne w kontekście procesów zarządzania ryzykiem w banku i w szczególności mają związek z monitorowaniem ryzyka płynności oraz walutowego. Wymienić w tym miejscu można między innymi codzienne uzgadnianie sald środków na bankowych rachunkach *nostro*, uzgadnianie poprawności raportowanej przez systemy bankowe pozycji walutowej, wsparcie dla działów sprawozdających do bankowych organów nadzorczych, dostarczanie dealerom informacji na temat prognoz płynności na najbliższe godziny oraz dni itp.

Ogólnie zadania realizowane w *back office* można podzielić na trzy grupy:

- fizyczną realizację zawartych transakcji,
- czynności do wykonania po zakończeniu transakcji,
- czynności dodatkowe.

Dealer, po zawarciu transakcji na rynku międzybankowym, jest zobowiązany do przekazania pracownikowi *back office* wszystkich szczegółów transakcji. Odbywa się to w formie tzw. biletu transakcji (*dealer's ticket*). Zależnie od systemów informatycznych, jakimi bank dysponuje, przekazanie to

może następować w formie papierowej lub elektronicznej. Niezależnie od formy bilet transakcji powinien zawierać przynajmniej następujące informacje⁴:

- rodzaj zawartej transakcji,
- kontrahent transakcji,
- data zawarcia transakcji,
- data waluty,
- data zapadalności (w przypadku transakcji, dla których różni się ona od daty waluty, np. depozyty międzybankowe),
- waluta transakcji,
- rola banku w transakcji (np. sprzedający czy kupujący daną walutę (FX), pożyczający czy udzielający depozytu (MM))⁵,
- cena: np. kurs walutowy (w przypadku transakcji FX), stopa procentowa (transakcje MM) czy stopa dyskontowa (np. bony skarbowe).

W praktyce, wraz z rozwojem technologii, przekazanie transakcji do systemu bankowego odbywa się w formie on-line, wprost z systemu, w którym transakcja została zawarta, np. *Reuters Monitor Dealing System*⁶.

Pierwszą czynnością realizowaną w *back office* jest więc wprowadzenie lub uzupełnienie szczegółów przekazanej w systemie on-line transakcji. Do niektórych z transakcji konieczne może być dodanie instrukcji płatniczych. W przypadku dużych instytucji, z którymi bank często handluje, odpowiednie standardowe instrukcje (tzw. *Standard Settlement Instructions – SSI*) znajdują się już w bazie systemu i automatycznie zostaną przyporządkowane do danej transakcji.

Po drugie, należy sprawdzić, czy transakcja zawarta przez dealera mieści się w zakresie wyznaczonym przez tzw. limity dealerskie. Każda transakcja depozytowa lub transakcja wymiany walutowej zawarta przez dealera wiąże się dla banku z podjęciem ryzyka kredytowego. Ryzyko to oznacza niebezpie-

⁴ Por. M.J. King, *Back Office and Beyond, A Guide to Procedures, Settlements and Risk in Financial Markets*, Harriman House Ltd in association with Glimour Drummond Publishing, Petersfield 2003, s. 22–23.

⁵ Transakcja FX jest transakcją zawartą na rynku walutowym, MM oznacza transakcję zawartą na rynku pieniężnym.

⁶ Studenci Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego w ramach projektu *Thomson Reuters Data Suite* mają unikatową możliwość korzystania z pakietów informacji finansowych udostępnianych przez firmę Thomson Reuters w produktach: Reuters 3000Xtra oraz Reuters Knowledge.

⁷ Standardowe instrukcje płatnicze banku to informacja, do którego banku korespondenta należy wysłać środki dotyczące danego rodzaju transakcji, np. jeżeli SSI dla transakcji MM w GBP banku A to „BARCGB22” (kod SWIFT banku korespondenta), oznacza to, że realizując transakcję depozytową w GBP z bankiem A, *back office* przekaże środki na rachunek nostro banku A znajdujący się w Barclays Bank w Londynie. Kontrahenci, którzy wymienili między sobą SSI nie muszą podawać instrukcji płatniczych przy każdorazowym zawieraniu transakcji.

czeństwo, że kontrahent nie wywiąże się ze swoich zobowiązań płatniczych wynikających z transakcji. W związku z tym, banki z niezwykłą uwagą poddają ocenie grono potencjalnych kontrahentów. Każdy bank sporządza na własny użytek listę możliwych do zaakceptowania kontrahentów⁸, wybierając spośród wszystkich banków, jakie funkcjonują, jedynie te, które w jego ocenie nie stwarzają ryzyka niewywiązania się ze zobowiązania płatniczego wynikającego z zawartego kontraktu⁹.

Jednym z bardziej znanych w literaturze przykładów niewywiązania się ze swoich zobowiązań płatniczych wobec zagranicznych kontrahentów jest przypadek niewielkiego banku z Kolonii – Herstatt Bank. Ten niemiecki bank upadł 26 czerwca 1974 r. z powodu strat na rynku walutowym. Na moment przed upadkiem bank otrzymał płatności w markach niemieckich, wynikające z kontraktów FX, od swoich amerykańskich kontrahentów. Z powodu różnicy czasu nie zdołał już jednak zrealizować swoich zobowiązań płatniczych w dolarach amerykańskich, gdyż korespondent banku Herstatt w USA zablokował wszystkie płatności wychodzące z powodu ogłoszenia upadłości. Bank Herstatt upadł o godzinie 16:00 czasu niemieckiego, na wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych była wtedy godzina 10:00. Banki amerykańskie straciły, gdyż bank niemiecki upadł zanim została zakończona transakcja wymiany walutowej. Od tej pory ryzyko niewywiązania się z międzynarodowych zobowiązań płatniczych znane jest w literaturze jako ryzyko Herstatt¹⁰. Upadek Herstatt zaowocował wypracowaniem narzędzi do rozliczania płatności międzynarodowych w trybie „płatność za płatność”, takich jak systemy CLS (*Continuous Linked Settlement*)¹¹.

Potwierdzenie zawarcia transakcji

Po sprawdzeniu limitów i uzupełnieniu szczegółów transakcji bank jest gotowy wysłać potwierdzenie zawarcia transakcji do swojego kontrahenta. Potwierdzenia transakcji międzybankowych wysyłane są najczęściej drogą elektroniczną jako wystandaryzowane komunikaty w systemie SWIFT (*So-*

⁸ Jeżeli dany bank nie posiada przyznanego limitu w innym banku, zawarcie transakcji będzie niemożliwe.

⁹ Por. A. Świątkowski, *Podręcznik polskiego dealera*, Sorbog., Warszawa 1990, s. 87–88 oraz M.J. King, *op. cit.*, s. 97–100.

¹⁰ Por. T. Weithers, *Foreign Exchange. A Practical Guide to the FX Markets*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006, s. 239 oraz S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 445.

¹¹ Szerzej w: *Progress in Reducing Foreign Exchange Settlement Risk. Consultative Report*, Committee on Payment and Settlement Systems, Bank for International Settlements, Bazylea 2007.

ciety for Worldwide Financial Telecommunication). Każda transakcja jest potwierdzana odpowiednim rodzajem komunikatu: np. transakcje depozytowe potwierdzane są komunikatem SWIFT MT 320, a transakcje wymiany walutowej komunikatem MT 300.

Elektroniczne wysyłanie potwierdzeń jest szczególnie użyteczne w przypadkach transakcji natychmiastowych, wysyłanie płatności następuje tu prawie niezwłocznie po zawarciu kontraktu.

Po otrzymaniu potwierdzenia zwrotnego od kontrahenta dokonuje się automatycznego badania zgodności potwierdzeń. Ewentualne niezgodności powinny zostać niezwłocznie wyjaśnione, podobnie jak brak potwierdzenia ze strony kontrahenta. Brak takiego potwierdzenia może być pierwszym sygnałem kłopotów z realizacją transakcji przez kontrahenta, np. z powodu braku płynności, defraudacji czy nieefektywności działania *dealing roomu* lub *back office*.

Po uzgodnieniu wysłanego potwierdzenia z potwierdzeniem otrzymanym, można rozpocząć realizację płatności. W celu zapobieżenia ryzykom defraudacji czy możliwości pomyłki systemy bankowe przeważnie wymagają autoryzacji płatności przez drugiego pracownika. Systemy, w których banki polskie najczęściej dokonują płatności to Swift (za pomocą komunikatów płatniczych (MT 103, MT 200, MT 202), Sorbnet, Elixir, Euro-Sorbnet¹².

Realizacja płatności dotyczącej zawartej transakcji

Płatności bankowe dokonywane są za pomocą sieci wzajemnych powiązań bankowych, tak zwanej sieci banków korespondentów, to znaczy banków, które posiadają rachunki bankowe w innych bankach. Każdy bank powinien dopasować liczbę rachunków *nostro*¹³, które będzie utrzymywał w bankach zagranicznych do swoich potrzeb, aby zapewnić wysoką efektywność obsługi płatności międzybankowych i klientów przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów obsługi tych rachunków. Rachunki *nostro* w bankach zagranicznych utrzymywane są w walucie krajowej banku zagranicznego i służą do obsługi transakcji w tej walucie. Przykładowo, jeżeli bank A z Polski zawrze transakcję sprzedaży dolarów amerykańskich za złote z bankiem B z Polski, to płatność w dolarach amerykańskich zostanie dokonana z rachunku *nostro* banku A w Stanach Zjednoczonych, na rachunek *nostro* banku B w Stanach Zjednoczonych.

¹² Szerzej: A. Ruchniewicz, *Infrastruktura międzynarodowych rozliczeń*, [w:] *Rozliczenia międzynarodowe*, red. D. Marciniak-Neider, PWE, Warszawa 2011.

¹³ Rachunek *nostro* jest to rachunek naszego banku w innym banku (tzw. „nasz u was”), rachunek *loro* – to rachunek banku obcego w naszym banku (tzw. „wasz u nas”).

Banki otrzymują wyciągi ze swoich kont *nostro* w trybie dziennym lub ewentualnie w przypadku rachunku *nostro* charakteryzujących się niewielką aktywnością operacji w razie wystąpienia płatności. Wyciągi międzybankowe są również przesyłane za pomocą systemu SWIFT – zwykle komunikatem MT 950. Otrzymany wyciąg w formie wystandaryzowanego komunikatu, umożliwia wprowadzenie go do systemu bankowego i automatyczne porównanie zgodności z danymi transakcji wprowadzonymi wcześniej przez bank. Codzienne uzgadnianie sald rachunków *nostro* ma na celu uzyskanie pewności, że wszystkie płatności wychodzące/przychodzące zostały zrealizowane, a tym samym, że stan środków na rachunkach *nostro* widoczny w księdze głównej banku (a zatem też we wszystkich raportach, które ma do dyspozycji departament skarbu) jest zgodny z rzeczywistym saldem rachunków. Niedokonanie uzgodnienia może skutkować nieświadomością, że z jakiegoś powodu nie została wykonana płatność przez nasz bank lub że nie wpłynęły do nas środki od kontrahenta, co w szczególnych przypadkach może prowadzić do niezamierzonego spowodowania przez bank debetu na rachunku *nostro*. Faktyczny stan posiadanych przez bank środków może być niższy niż wynikałoby to z ksiąg banku w dwóch przypadkach: operacja wpływu została błędnie zaksięgowana przez nasz bank i wyciąg jest prawidłowy, operacja została poprawnie zaksięgowana przez nasz bank, a błędne saldo jest na wyciągu – w takim razie należy bezzwłocznie wyjaśnić sytuację z bankiem korespondentem. W każdym z przypadków dealerzy muszą posiadać na bieżąco aktualną informację, na temat faktycznego stanu środków na daną chwilę.

Z dokonywaniem płatności dotyczących realizowanych transakcji związane są następujące rodzaje zagrożeń: ryzyko nieautoryzowanego transferu (jeżeli nieprawidłowo zabezpieczony jest dostęp do systemów informatycznych), opóźnienie lub niewykonanie zlecenia płatniczego z powodu błędnie wpisanych instrukcji, ryzyko wysłania środków do niewłaściwego kontrahenta, raportowanie błędnych stanów płynności do *dealing roomu*¹⁴ oraz ryzyko prania pieniędzy¹⁵.

Zadania dodatkowe *back office*

Zakres zadań *back office* dotyczących ryzyka bankowego może być zróżnicowany w zależności od struktury organizacyjnej banku. Może obejmować

¹⁴ Więcej: H. van Greuning, S. Brajovic Bratanovic: *Analyzing and Managing Banking Risk*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington D.C., 2003, s. 207–208.

¹⁵ Obowiązki banku w tym zakresie wynikają z Ustawy z dnia 16 listopada 2000 o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu Dz. U. z 2010 nr 46, poz. 276.

tylko uzgadnianie pozycji gotówkowych do modelowania ryzyka związanego na przykład z handlem skomplikowanymi instrumentami pochodnymi, włącznie.

Wśród zadań *back office* znajdują się między innymi, związane z prognozowaniem bieżącej płynności we wszystkich walutach na podstawie wiedzy o bieżących saldach gotówkowych na rachunkach nostro oraz informacji z innych departamentów o planowanych płatnościach wychodzących. *Back office* prognozuje również saldo rachunku w Narodowym Banku Polskim w złotych i dostarcza dealerom informacji na temat obowiązującego salda rezerwy obowiązkowej wymaganego do utrzymania danego dnia¹⁶. Jako faktyczną kwotę rezerwy w danym okresie rezerwowym¹⁷ przyjmuje się średnią arytmetyczną środków na rachunku bieżącym lub rachunku rezerwy obowiązkowej ze wszystkich dni okresu rezerwowego. Jeżeli więc bank w części danego okresu utrzymywał środki poniżej wymaganego salda, w kolejnych dniach danego okresu musi utrzymywać środki w wyższej wysokości, tak aby średnia za cały okres była równa wymaganemu saldu. Informacja o wymaganym saldzie rezerwy obowiązkowej z uwzględnionymi prognozami wpływów i wydatków na rachunku nostro w NBP jest podstawą do podjęcia przez dealera decyzji o ulokowaniu nadwyżki płynności na rynku międzybankowym lub pożyczania środków na uzupełnienie płynności poprzez na przykład przyjęcie depozytu O/N.

Kolejnym, po uzgadnianiu pozycji płynności, ważnym zadaniem realizowanym w *back office* jest uzgadnianie z *dealing room* faktycznej wielkości otwartych pozycji walutowych¹⁸. Każdy dealer ma świadomość, jakie transakcje zawarł i ile wynosi otwarta na skutek jego transakcji pozycja walutowa. *Dealing room* nie jest jednak jedynym miejscem w banku, gdzie może dojść do otwarcia ekspozycji walutowej. Przykładowo, spisanie w straty przez departament kredytów kredytu udzielonego w walucie obcej, spowoduje zmniejszenie pozycji walutowej banku w danej walucie, podobnie jak zaksięgowanie przez dział księgowości kosztów wynikających z faktury otrzymanej w walucie obcej. Na żądanie *dealing room back office*, po przesłaniu operacji w systemie bankowym, powinien być w stanie odpowiedzieć

¹⁶ Zasady utrzymywania rezerwy obowiązkowej przez banki polskie regulują: Uchwała nr 1/2004 Rady Polityki Pieniężnej z dnia 30 marca 2004 r. w sprawie stóp rezerwy obowiązkowej i wysokości oprocentowania rezerwy obowiązkowej, Dz. U. NBP 2004, nr 2, poz. 2 oraz Uchwała nr 15/2004 Zarządu Narodowego banku Polskiego z dnia 13 kwietnia 2004 r. w sprawie zasad i trybu naliczania oraz utrzymywania przez banki rezerwy obowiązkowej, Dz. U. NBP 2004, nr 3, poz. 4.

¹⁷ Długość okresu rezerwowego wynosi miesiąc i obejmuje okres od ostatniego dnia miesiąca następującego po miesiącu, za który nalicza się rezerwę, do dnia poprzedzającego kolejny okres utrzymywania rezerwy.

¹⁸ Szerzej: E. Pietrzak, *Międzynarodowe operacje walutowe*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 26–31.

na pytanie, czy prawidłowa jest pozycja walutowa otrzymana z *dealing room*, czy ta wynikająca aktualnie z ksiąg banku. Błędy mogą być dwojakiego rodzaju: błędne księgowanie w którejkolwiek komórce banku, którego skutkiem jest korekta błędu poprzez księgowanie korygujące (wtedy pozycja dealerów jest prawidłowa) lub pozycja w księgach oddaje rzeczywistą ekspozycję walutową banku, a błędem był brak informacji z danej komórki do departamentu skarbu o wystąpieniu księgowania mającego wpływ na wielkość pozycji walutowej. W tym drugim przypadku departament skarbu zabezpiecza otwartą pozycję. Przykład ten obrazuje, że pracownik *back office* powinien legitymować się wiedzą na temat wszystkich operacji bankowych (a nie tylko tych, które mają miejsce w jego komórce), powinien też mieć spojrzenie z szerszej perspektywy na procesy rachunkowe, które mają wpływ na księgowy obraz banku. W odniesieniu do zagadnień rachunkowych niezbędna jest wiedza między innymi na temat obliczania wyniku z operacji finansowych czy zasad rachunkowej wyceny instrumentów finansowych na dzień bilansowy. Konieczne jest, aby pracownicy *back office* znali i rozumieli księgowo-rachunkowe aspekty przeprowadzonych przez dealerów transakcji, nawet jeżeli kontrola księgowa dokonywana jest przez odrębną jednostkę. Błędne schematy księgowe, dotyczące np. rozliczenia różnic kursowych będą miały długofalowy wpływ na wynik finansowy banku, nie wspominając o błędnych księgowaniach transakcji na kontach technicznych banku¹⁹, takich jak konta pozycji walutowych i równowartości lub konta drogi mogących powodować niewłaściwe wyliczenie pozycji walutowych banku, a w konsekwencji wystawienie banku na ekspozycję walutową, której nie jest on świadomy. Im bardziej zautomatyzowany jest proces wprowadzania operacji do księgi głównej banku, a więc bardziej rutynowo odbywają się księgowania, tym istotniejszy wydaje się nacisk, aby personel rozumiał i umiał skontrolować rzetelność odzwierciedlenia transakcji w księgach banku.

Procedury współpracy między *back office* a *dealing room*

Niezwykle istotnym z punktu bezpieczeństwa banku aspektem funkcjonowania *back office* jest jakość współpracy pomiędzy *back office* i *dealing*

¹⁹ Konta techniczne to wewnętrzne konta rozliczeniowe banku. Salda kont drogi, powinny wynosić zero. Sytuacja, w której konto drogi posiada saldo różne od zera może oznaczać, że rachunek klienta został obciążony, natomiast przelew nie został zrealizowany z rachunku nostro banku. Konta pozycji walutowych i ich równowartości to konta, na których księgowane są wszystkie operacje banku w walutach obcych i wartość tych operacji w PLN po bieżącym kursie. Nieprawidłowe księgowanie na tych kontach może prowadzić do błędnego rozliczenia różnic kursowych na koniec dnia operacyjnego i wpływać w ten sposób na wynik finansowy banku.

room. Komórki te muszą współpracować ze sobą bardzo ściśle, tak aby obsługa transakcji była jak najbardziej efektywna. Z drugiej jednak strony współpraca ta nie może oznaczać jakiegokolwiek zależności służbowej między pracownikami *back office* i *dealing room*. Obszary te muszą pracować niezależnie, tak aby możliwa była skuteczna kontrola czynności dealera i pracownika *back office*.

Prawidłowość zasad funkcjonowania *back office* i *dealing room* obrazują dobrze znane przypadki upadku Barings Banku i strat poniesionych przez Daiwa Bank oraz Société Générale.

Najstarszy z angielskich banków kupieckich Barings (założony w 1762 r.) upadł 26 lutego 1995 r. Upadłość banku została spowodowana stratami odniesionymi na skutek niezabezpieczonych pozycji w instrumentach pochodnych otwartych przez jednego z dealerów singapurskiego oddziału banku – Nicka Leesona. W raporcie z kontroli zleconej przez centralę banku w singapurskim oddziale z 1994 r., odnotowano, że Nick Leeson piastował stanowisko dyrektora naczelnego odpowiedzialnego za zawieranie transakcji, jak i ich rozliczanie. Połączenie przez niego tych funkcji uniemożliwiało efektywną kontrolę podejmowanego przez bank ryzyka. Dodatkowo Leeson przez długi czas ukrywał straty na tajnym koncie 88888, którego saldo, przy współpracy informatyka, nie było prezentowane w raportach do centrali. Przez cały czas centrala była przekonana, że transakcje zawierane przez Leesona przynoszą niebotyczne zyski, a tymczasem straty ukrywane na tajnym koncie rosły. W rezultacie w momencie upadłości bank był zadłużony na ponad 800 mln funtów z tytułu kontraktów na finansowe instrumenty pochodne, podczas gdy jego kapitał wynosił 400 mln funtów²⁰.

Upadek Baringsa miał niebagatelny wpływ na sesję rozliczeniową ECU dnia 27 lutego 1995 r. Jeden z banków 24 lutego wysłał instrukcję płatniczą na rzecz Baringsa na stosunkowo niewielką kwotę, z datą waluty 27 lutego 1995. 26 lutego próbował odwołać płatność, lecz okazało się to niemożliwe. Również beneficjent transakcji nie był zdolny do zwrotu kwoty. W wyniku tego bank wysyłający znalazł się w pozycji debetowej w rozliczeniu i gdyby szybko nie zdołał pożyczyć środków, rozliczenie ponad 50 miliardów ECU w płatnościach pomiędzy 45 bankami – uczestnikami rozliczenia – nie byłoby możliwe. To obrazuje, że banki, a w szczególności pracownicy *back office* powinni znać zasady systemów rozliczeniowych, w których otrzymują i dokonują płatności²¹.

²⁰ Zob. S. Heffernan, *op. cit.*, s. 470–476 oraz P.H. Zhang, *Barings Bankruptcy and Financial Derivatives*, World Scientific Publishing, Singapore, 1995.

²¹ *Settlement Risk in Foreign Exchange transactions*, Bank for International Settlements, Bazy-lea 1996, s. 8.

W przypadku Leeson'a złamano zasadę „chińskiego muru”, która powinna być zastosowana w relacjach między *back office* a *dealing room*. Zasada ta oznacza konieczność bezwzględnego oddzielenia czynności zawierania transakcji od jej przetwarzania operacyjnego i księgowego. Ze względów bezpieczeństwa dealer nie powinien mieć możliwości dokonywania płatności wynikających z transakcji, które zawarł i odwrotnie – pracownik *back office*, nie powinien mieć możliwości zawarcia transakcji²². Podział odpowiedzialności między tymi dwiema jednostkami organizacyjnymi w banku powinien być bardzo jasno wyznaczony. Pracownicy tych komórek powinni raportować do osób niezależnych od siebie służbowo.

Kolejnym przykładem kłopotów spowodowanych brakiem właściwych procedur kontrolnych między *back office* a *dealing room* może być Toshihide Iguchi, dyrektor działu zajmującego się obrotem obligacjami w nowojorskim oddziale japońskiego Daiwa Bank. W okresie 1984–1995 spowodował on straty w wysokości 1,1 mld dolarów amerykańskich. Iguchi przez wiele lat pracował w *back office*, a po tym jak został traderem nigdy nie przestał wykonywać swoich obowiązków administracyjnych. W efekcie tego sam kontrolował swoje transakcje, co pozwalało mu ukrywać straty. Nieprawidłowości nie zostały wykryte dopóki Iguchi sam nie przyznał się do popełnionych przestępstw²³.

W roku 2008, w środku światowego kryzysu finansowego, francuski bank Société Générale odnotował stratę w wysokości 4,9 miliarda dolarów amerykańskich. Powodem nie było zaangażowanie banku na rynku amerykańskich kredytów *subprime*, lecz działalność pojedynczego dealera – Jérôme'a Kerviel. Ten pracownik średniego szczebla zdołał oszukiwać systemy kontrolne i audyty przez ponad rok i przeprowadzał w tym czasie nieautoryzowane transakcje na europejskich indeksach giełdowych. Kerviel, podobnie jak Leeson, znał dobrze procedury *back office*, gdyż w tym dziale zaczął swoją pracę w 2000 r. Prawdopodobnie dzięki temu udawało mu się obejść procedury kontrolne. Nieautoryzowane transakcje przeprowadzał zostając po godzinach w pracy i włamując się do systemów komputerowych za pomocą skradzionych kodów²⁴.

²² Por. M. Szmelter: *Dealing Room*, [w:] *Finanse, bankowość i rynki finansowe*, red. E. Pietrzak i M. Markiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 253–254 oraz M.J. King, *op. cit.*, s. 15.

²³ Aby ukryć straty Iguchi sprzedawał m.in. papiery wartościowe z kont klientów i fałszował wyciągi z ich kont. Por. S. Heffernan, *op. cit.*, s. 477 oraz M.P. McCarthy, T. Flynn, *Risk from CEO and Board Perspective: What all Managers need to know about Growth in a Turbulent World*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York 2004, s. 133–136.

²⁴ N. Clarck, D. Jolly, *French Bank Says Rouge Trader lost \$7 Billion*, „The New York Times”, January 25, 2008 oraz D. Walewska, *Société Générale oszukane na 5 miliardów euro*, „Rzeczpospolita” 25.01.2008.

Powyższe przykłady pokazują jak wrażliwym obszarem w dziedzinie bezpieczeństwa banku jest styk działalności *dealing room* i *back office*. Niewłaściwe lub nieprzestrzegane procedury kontroli pomiędzy tymi komórkami mogą skutkować wymiernymi stratami dla instytucji finansowych, a w niektórych przypadkach nawet ich upadłością. Wynikiem nieprawidłowego podejścia do organizacji środowiska pracy departamentu skarbu i *back office* może być zamiast dobrej reputacji banku i związanym z tym bonusem, poważna strata finansowa.

Podsumowanie

Back office, odpowiadając za realizację transakcji przeprowadzanych w imieniu własnym banku, jak i w imieniu klientów zajmuje istotne miejsce w strukturze banku. Jest również szczególnie ważnym obszarem w procesie zarządzania ryzykiem bankowym, w szczególności na etapie jego monitorowania. Działania podejmowane przez pracowników tej komórki lub ich brak odgrywają kluczową rolę w kontrolowaniu m.in. ryzyka płynności, walutowego oraz rynkowego. Ze względu na wielkość zawieranych transakcji i rodzaj kontrahentów sprawność, rzetelność oraz szybkość funkcjonowania tej komórki bankowej ma niebywały wpływ na reputację danego banku, postzerwanie go przez kontrahentów z rynku międzybankowego oraz przez klientów nieinstytucjonalnych. Z jednej strony zaufanie do banku zależy od jego sprawności, z drugiej możliwość realizacji strategii rozwoju banku zależy niewątpliwie od zaufania, jakim darzą go klienci i kontrahenci z rynku międzybankowego. Należy pamiętać, że jakość obsługi klientów oraz efektywność procesów bankowych ma coraz większe znaczenie w budowaniu konkurencyjnej przewagi banku²⁵.

Bibliografia

- Clarck N., Jolly D., *French Bank Says Rouge Trader lost \$7 Billion*, „The New York Times”, January 25, 2008.
- Chlebnicki M., Siciak P., *Szczupłe zarządzanie*, „Gazeta Bankowa” 2011 nr 3.
- Greuning H. van, Brajovic Bratanovic S., *Analyzing and Managing Banking Risk*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington D.C., 2003.

²⁵ Więcej na temat znaczenia efektywności i jakości procesów *back office*, ale w znaczeniu szerszym, obejmującym wszystkie procesy administracyjne banku w: M. Chlebnicki i P. Siciak, *Szczupłe zarządzanie. Zwycięży bank najszybszy, najbardziej efektywny, najlepiej spełniający oczekiwania klientów*. „Gazeta Bankowa” 2011, nr 3.

- Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- King M.J., *Back Office and Beyond, A Guide to Procedures, Settlements and Risk in Financial Markets*, Harriman House Ltd in association with Glimour Drummond Publishing, Petersfield 2003.
- McCarthy M.P., Flynn T., *Risk from CEO and Board Perspective: What all Managers need to know about Growth in a Turbulent World*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York 2004.
- Nolan D., Amos G., *Mastering Treasury Office Operations*, FT Prentice Hall, London 2001.
- Pietrzak E., *Międzynarodowe operacje walutowe*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.
- Progress in Reducing Foreign Exchange Settlement Risk. Cosultative Report*, Committee on Payment and Settlement Systems, Bank for International Settlements, Bazylea 2007.
- Ruchniewicz A., *Infrastruktura międzynarodowych rozliczeń*, [w:] *Rozliczenia międzynarodowe*, red. D. Marciniak-Neider, PWE, Warszawa 2011.
- Safizadeh M.H., Field J.M., Ritzman L.P., *An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation*, „Journal of operations Management” 2003, nr 21.
- Settlement Risk in Foreign Exchange Transactions*, Bank for International Settlements, Bazylea 1996.
- Szmelter M., *Dealing room*, [w:] *Finanse, bankowość i rynki finansowe*, red. E. Pietrzak i M. Markiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Świątkowski A., *Podręcznik polskiego dealera*, Sorbog, Warszawa 1990.
- Triennial Central Bank Survey. Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010*, Bank for International Settlements, Bazylea 2010.
- Walewska D., *Société Générale oszukane na 5 miliardów euro*, „Rzeczpospolita” 25.01.2008.
- Weithers T., *Foreign Exchange. A Practical Guide to the FX Markets*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- Zhang P.H., *Barings Bankruptcy and Financial Derivatives*, World Scientific Publishing, Singapore 1995.

Źródła

- Ustawa z dnia 16 listopada 2000 o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu Dz. U. 2010, nr 46, poz. 276.
- Uchwała nr 1/2004 Rady Polityki Pieniężnej z dnia 30 marca 2004 r. w sprawie stóp rezerwy obowiązkowej i wysokości oprocentowania rezerwy obowiązkowej Dz. U. NBP 2004, nr 2, poz. 2.
- Uchwała nr 15/2004 Zarządu Narodowego banku Polskiego z dnia 13 kwietnia 2004 r. w sprawie zasad i trybu naliczania oraz utrzymywania przez banki rezerwy obowiązkowej Dz. U. NBP 2004, nr 3, poz. 4.

Summary
Duties, procedures and risk connected with activities
of bank's back office

Back office is responsible for processing deals done in front office by bank dealers. The back office role consists of physical settlement of transactions and post – settlement duties. These include, inter alia, verification of trade and settlement instructions, edition of trade details, general ledger entries, release of payments and reconciliation of nostro accounts. Although functioning of back office does not bring profits itself it can easily contribute to losses through inappropriate functioning or by insufficient control of dealers activity. History of banking indicates cases where banks collapsed due to incorrect co-operation between back office and dealing room. The size of the market, development of technology and arrival of new financial instruments make the role of back office and its part in controlling risk more and more important. When so many banks offer similar products, what distinguishes them is the level of quality of service provided by back office to its customers and other banks.