

Uniwersytet Warszawski
Wydział Prawa i Administracji

Marek Kanczew

Prawne aspekty outsourcingu

Praca napisana pod kierunkiem
Dr Remigiusza Kaszubskiego
Wydział Prawa i Administracji

Streszczenie

„PRAWNE ASPEKTY OUTSOURCINGU”

Praca niniejsza ma na celu przybliżenie nowej instytucji wprowadzonej do polskiego systemu prawnego, jaką jest outsourcing, a także pokazanie obecnie panujących trendów w tej materii, czyli offshore outsourcingu oraz offshoringu.

We wstępie został omówiony rys historyczny outsourcingu, a także powszechnie używane definicje. W tym celu zostały przytoczone przykłady definicji z różnych państw, a także międzynarodowych organizacji.

Rozdział I w obiektywny sposób ukazuje wady i zalety outsourcingu oraz cele, dla których firmy powierzają wykonywanie czynności innym podmiotom. Dzięki przykładom prawdziwych transakcji oraz tabelom sporządzonym przez międzynarodowych ekspertów łatwo zaobserwować trendy panujące obecnie na rynkach międzynarodowych.

Rozdział II ma na celu pokazanie jak do tematyki outsourcingu podchodzą międzynarodowe organizacje finansowe. Uregulowania Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych oraz Komitetu Bazylejskiego stanowią wyznacznik dla wielu ustawodawców na świecie. Oprócz wymienienia zasad sformułowanych przez te gremia, zamieszczony jest także krótki opis najciekawszych kwestii.

Rozdział III jest podzielony na kilka podrozdziałów, z których każdy dotyczy innego kraju. Obok uregulowań europejskich na przykładzie Słowacji, Czech i Węgier są przedstawione regulacje kanadyjskie. Rozdział ten pokazuje również różne podejście ustawodawcy, który reguluje ww. tematykę bądź w formie ustawy bądź w formie opinii czy zaleceń.

Rozdział IV dotyczy uregulowań polskich, czyli ustawy Prawo bankowe (art. 6a-6d). Opierając się na publikacji Narodowego Banku Polskiego oraz artykułach polemicznych, które ukazały się w polskiej prasie, pokazane zostały podstawowe kwestie związane z outsourcingiem.

Ostatnia część pracy poświęcona jest tematyce offshore outsourcingu oraz offshoringu. Celem tego rozdziału jest przybliżenie tych pojęć oraz ukazanie

podstawowych trendów występujących w międzynarodowym obrocie gospodarczym.

SPIS TREŚCI

| | |
|---|----|
| Wstęp | 8 |
| Rozdział I Wady i zalety outsourcingu | 10 |
| Rozdział II Uregulowania międzynarodowe | 15 |
| 1. Uregulowania Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych | 15 |
| 2. Uregulowania komitetu Bazylejskiego | 19 |
| 3. Podsumowanie | 22 |
| Rozdział III Uregulowania na świecie | 23 |
| 1. Kanada | 23 |
| 2. Słowacja | 27 |
| 3. Czechy | 31 |
| 4. Węgry | 34 |
| 5. Turcja | 36 |
| 6. Podsumowanie | 37 |
| Rozdział V Outsourcing w Polsce | 39 |
| Rozdział VI Offshore outsourcing i offshoring | 55 |
| 1. Wprowadzenie | 55 |
| 2. Definicje | 55 |
| 3. Offshoring zwycięzców i przegranych | 56 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 4. Powody dla offshoringu | 58 |
| 5. Najpopularniejsze kierunki | 59 |
| a. Indie | 60 |
| b. Kraje anglojęzyczne | 60 |
| c. Kraje Ameryki Łacińskiej | 61 |
| d. Kraje azjatyckie | 62 |
| e. Rosja | 62 |
| f. Kraje Europy Centralnej | 63 |
| Podsumowanie | 64 |
| Zakończenie | 65 |

WSTĘP

OUTSOURCING, jedno z najczęściej obecnie używanych pojęć, nie jest nowym fenomenem. Już w latach 70. i 80. XX wieku zawierano transakcje outsourcingowe. Niektórzy eksperci udowadniają, że z outsourcingiem mamy do czynienia już od wieków, jednakże dopiero teraz zjawisko to nabrało takiej mocy.

Na wstępie należałoby ustalić dokładną definicję outsourcingu. Samo słowo jest neologizmem utworzonym z angielskich słów – outside resource using, czyli wykorzystywanie zasobów zewnętrznych.¹ Problem pojawia się jednak przy próbie dokładnego zdefiniowania znaczenia tego słowa. Nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji outsourcingu. W niektórych krajach jak np. w Austrii, Belgii, Grecji, Luksemburgu, Finlandii i Szwecji nie znajdziemy w ustawodawstwie żadnej definicji tego pojęcia, chociaż w praktyce pojęcie to jest używane nad wyraz często. Z kolei w krajach, w których definicja taka występuje także nie ma zgodności. Bank Narodowy Czech definiuje outsourcing jako dostarczanie czynności bankowych lub czynności wspomagających czynności bankowe przez inny podmiot na podstawie umowy z bankiem². Z kolei w Holandii outsourcing jest zdefiniowany jako dostarczanie usług, dóbr lub urządzeń przez inne podmioty należące do grupy lub niezależne podmioty zewnętrzne. Dostarczanie to jest zorganizowane w taki sposób, że jest wkomponowane w strukturę banku lub instytucji pomocniczej³. Jeszcze inną definicję wprowadza Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, który definiuje outsourcing jako stałe

¹ Outsourcing w działalności bankowej, R. Juchno, R.W. Kszubski, Glosa 6/2001, s.5

² Oficjalna Informacja Narodowego Banku Czech z dnia 1 października 2001 dotycząca używania outsourcingu przez banki, www.cnb.cz

powierzenie przez bank innemu podmiotowi wykonywania czynności, które normalnie byłyby wykonywane przez bank.⁴ Także w Polsce wielu ekspertów podejmowało próby zdefiniowania tego pojęcia. Najciekawszą i najpełniejszą definicję zaproponowali R. Juchno i R.W. Kaszubski. Definiują oni outsourcing jako „pojęcie z pogranicza ekonomii i zarządzania. Jego istotą jest wykorzystanie zasobów podmiotu zewnętrznego do realizacji czynności, które wcześniej były wykonywane przez przedsiębiorstwo lub, które w ramach tej struktury mogły być wykonywane. Efekty tych czynności nie trafiają jednak jako samodzielny produkt, ale służą zlecającemu w wykonywaniu jego czynności”. Definicja ta jest przyjęta także przez innych specjalistów prawa bankowego w Polsce.⁵

³ 4201 Regulation on Organisation and Control, De Nederlandsche Bank N.V., Październik 2002, www.dnb.nl

⁴ Basel Committee on Banking Supervision, Outsourcing in Financial Services, Sierpień 2004, www.bis.org/bcbs

ROZDZIAŁ I

WADY I ZALETY OUTSOURCINGU

Jednym z najczęściej dyskutowanych zagadnień związanych z outsourcingiem jest pytanie – dlaczego?

Wiele prac jako główny powód outsourcingu podaje obniżenie kosztów. Aczkolwiek badania pokazują, iż jeśli powodem outsourcingu jest przede wszystkim redukcja kosztów ma on mniejsze szanse powodzenia.⁶ Dlatego też należy zwrócić uwagę na inne korzyści, jakie może przynieść powierzenie podmiotowi trzeciemu wykonywania pewnych czynności.

Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwo może podnieść jakość świadczonych przez siebie usług. Firmy decydując się na outsourcing wybierają partnera, który zapewni jak najwyższą jakość świadczonych usług. Bardzo często w trakcie negocjacji firmy przedstawiają swoje doświadczenia w świadczeniu usług outsourcingowych. Jako przykład można podać kontrakt pomiędzy The Winterthur Group, częścią bankowo-ubezpieczeniowego konglomeratu Credit Suisse a IBM Global Services. Początkowo umowa dotyczyła tylko systemów informatycznych, a po pewnym czasie rozszerzono ją na systemy telekomunikacyjne. Za posunięciem takim stały bardzo racjonalne przesłanki. Uznano, że lepiej jest powierzyć tą część działalności firmie, której głównym spektrum działalności jest właśnie obsługa systemów informatycznych i telekomunikacyjnych. Winterthur zaoszczędziło trochę funduszy, ale jednak głównym celem skorzystania z outsourcingu było poprawienie jakości usług.

Kolejnym elementem może być rozwój nowej działalności. Firmy muszą bezustannie rozwijać się, aby przetrwać. Wprowadzanie nowych technologii wspomagających bieżącą działalność oraz wdrażanie zupełnie nowych

⁵ Definicją tą posługuje się także Bernard Smykla w artykule “Outsourcing i tajemnica bankowa w znowelizowanym Prawie bankowym”, Nowe regulacje bankowe, październik 2004, www.nbp.pl

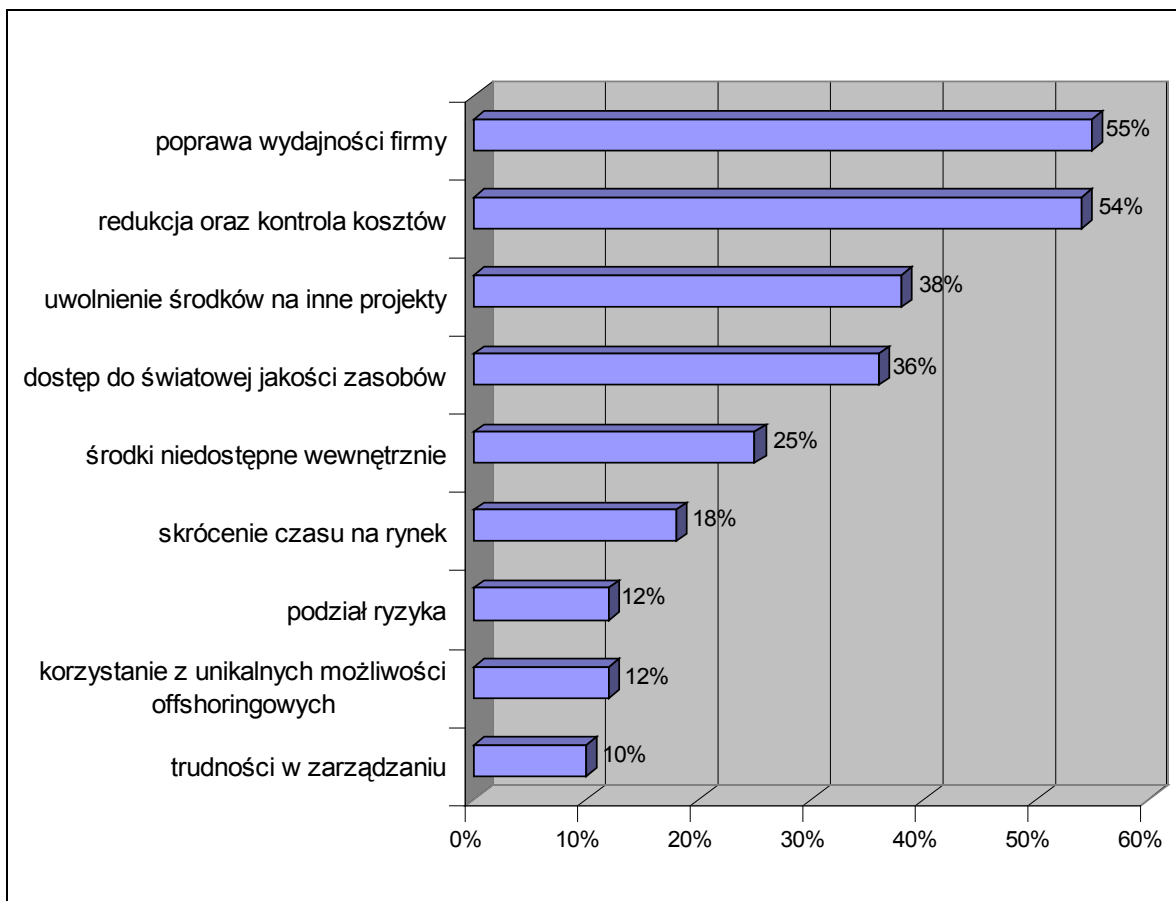
⁶ Elizabeth Sparrow, „Successful IT Outsourcing”, Springer, 2003

technologii może być trudne podczas wykonywania codziennych obowiązków. Outsourcing może pomóc w dwojaki sposób:

1. poprzez uwolnienie środków outsourcing pomaga skupić się na nowych strategicznych usprawnieniach; pojawiają się nowe możliwości dzięki temu że można więcej czasu poświęcić na ich szukanie a nie rozwiązywanie problemów operacyjnych;
2. outsourcing może być wykorzystany do wypróbowania, a następnie wdrożenia nowych technologii. Projekty stron, ustawienia, operacje online oraz integracja zaplecza biznesowego wymagają specjalistycznej wiedzy. Właśnie dzięki outsourcingowi można było szybko wprowadzić tą technologię i nie pozostać w tyle za konkurentami.

Kolejnym bardzo ważnym elementem jest dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych. W szczególności w sektorze usług informatycznych jest to niezbędne, aby posiadać najświeższe nowinki techniczne. Firmy informatyczne, ponieważ jest to ich podstawowy profil działalności są w stanie zaoferować najnowocześniejsze systemy, najświeższą metodologię oraz najlepiej wyszkolonych ludzi.

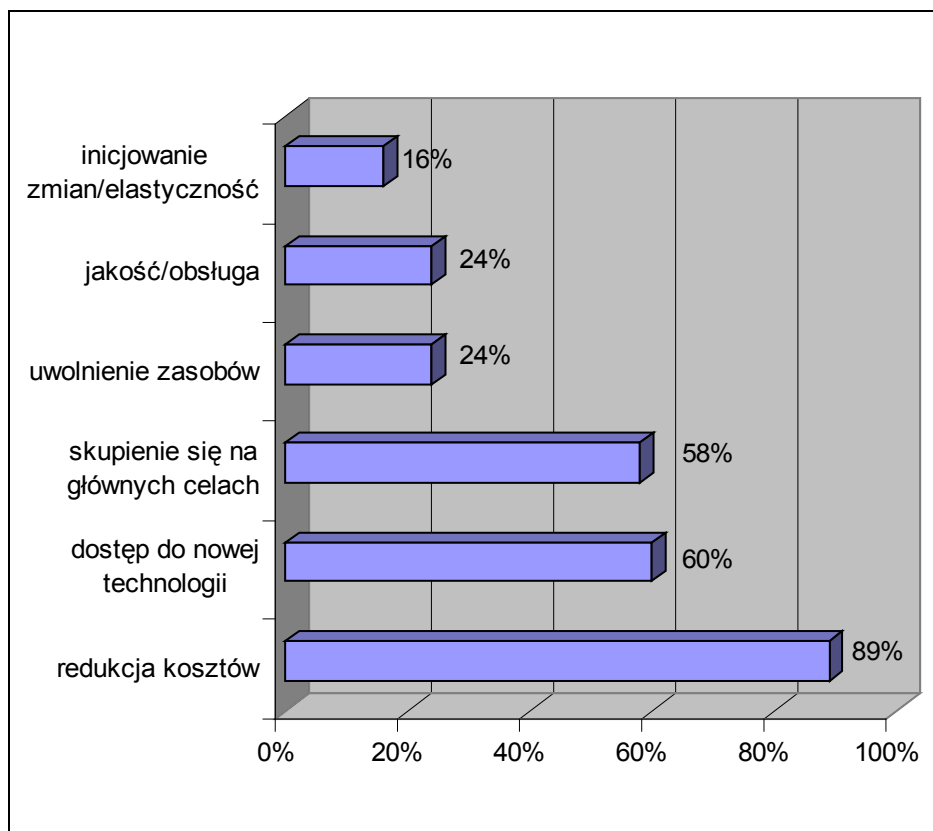
Jednakże najczęstszym powodem dla outsourcingu jest możliwość skupienia się na podstawowych funkcjach, co skutkuje zwiększoną wydajnością. (tabela 1).



Źródło: Outsourcing Institute – 5th Annual Outsourcing Index⁷

Zupełnie inaczej przedstawiają się powody dla outsourcingu w krajach Unii Europejskiej. Zdecydowanie dominuje element finansowy, a skupienie się na działalności głównej znajduje się dopiero na miejscu trzecim. (tabela 2)

⁷ Przedruk z “Outsourcing in Financial Services” The Joint Forum, luty 2005, www.bis.org/bcbs



Źródło: European Central Bank⁸

Outsourcing jednakże to nie tylko same zalety. Przy rzetelnej ocenie tego zjawiska nie można zapomnieć o zagrożeniach, które mogą wystąpić. Do podstawowych argumentów przeciw outsourcingowi należy zaliczyć ryzyko związane z bezpieczeństwem oraz poufnością. Relacja pomiędzy partnerami outsourcingowymi jest bardzo delikatna. Dostawca usług ma dostęp do informacji, które są uważane za poufne i w związku z tym istnieje ryzyko nieuprawnionego użycia takich informacji, np. wewnętrzne e-maile lub dane księgowe. Może zaistnieć także problem w ochronie danych innych osób oraz utraty kontroli nad fizyczną oraz elektroniczną ochroną w szczególności, gdy usługodawca korzysta z podusługodawców.

Kolejnym argumentem dla sceptyków jest wzrost kosztów wraz ze zmieniającą się sytuacją ekonomiczną. Kontrakty outsourcingowe są przeważnie zawierane

⁸ Przedruk z "Outsourcing in Financial Services" The Joint Forum, luty 2005, www.bis.org/bcbs

na okres kilku lat. W tym czasie mogą nastąpić poważne zmiany w technologii, oczekiwaniach klientów, prawie czy polityce. Żaden kontrakt nie jest w stanie przewidzieć, jakie to będą zmiany i jaki wpływ one będą miały na prowadzenie interesów. Nowe warunki mogą w prosty sposób prowadzić do zwiększenia kosztów.

Nie należy bagatelizować czynnika ludzkiego. Słabo zaplanowany outsourcing może prowadzić do utraty wielu utalentowanych pracowników, którzy mogą czuć się zagrożeni, zdradzeni i niedocenieni przez pracodawców.

Problemy mogą wystąpić także po stronie dostawcy usług. Może on mieć problemy finansowe lub obniżyć jakość świadczonych usług wynikających z wewnętrznych problemów.

Reasumując, na podstawie wyżej wymienionych faktów, należy stwierdzić, iż outsourcing jest zjawiskiem korzystnym, prowadzącym do zwiększenia efektywności działalności banku. Nie negując tej tezy, należy podkreślić, że nie można rezygnować z odpowiedniego podejścia do zagrożeń, które w przypadku ich wystąpienia mogą być znacznie większe niż osiągnięte dzięki niemu korzyści.⁹

⁹ R. Juchno, R.W. Kaszubski, "Outsourcing w działalności bankowej", Głosa, czerwiec 2001, s.5

ROZDZIAŁ II

UREULOWANIA MIĘDZYNARODWE

1. Uregulowania Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych

Europejski Komitet Nadzorców Bankowych (CEBS) rozpoczął w 2002 roku pracę nad określeniem zasad (high level principles)¹⁰ dotyczących outsourcingu. W dużej części zasady te skierowane są do instytucji finansowych. Określają w ogólny sposób, czego organy nadzoru powinny oczekiwać od instytucji (zasady I-VIII), a także od samych siebie (zasady IX-XI). Mogą one także posłużyć jako wytyczne dla prawodawców. CEBS proponuje podział czynności na trzy kategorie:

- 1) czynności strategiczne i podstawowe, które nie mogą być outsourcowane,
- 2) czynności niestrategiczne ale istotne, o których powinno się zawiadomić organy nadzoru, oraz
- 3) czynności niestrategiczne oraz nieistotne, o których nie trzeba powiadamiać organów nadzoru, ale za które instytucja pozostaje odpowiedzialna.

CEBS definiuje outsourcing jako dostarczanie instytucji, przez inny podmiot (powiązany lub zewnętrzny), rzeczy, usług lub urządzeń na podstawie kontraktu (tj. dostarczania rzeczy, usług lub urządzeń, które są częścią prowadzonej działalności i są niezbędne do wspomagania czynności bankowych i finansowych). Definicja ta nie obejmuje swoim zakresem zakupu towarów, jednakże, tak jak przy outsourcingu, instytucja powinna zapewnić, że to, co nabywa odpowiednio będzie służyć celowi.

¹⁰ Committee of European Banking Supervisors, „Consultation Paper on High Level Principles on Outsourcing – Cover Note”, Kwiecień 2004, www.c-ebs.org

CEBS proponuje następujące zasady:

- 1) strategiczna i kluczowa odpowiedzialność i funkcje zarządu nie mogą być outsourcowane;
- 2) ostateczna odpowiedzialność za odpowiedni zarząd ryzykiem związanym z outsourcingiem jest po stronie zarządu instytucji;
- 3) instytucja outsourcująca powinna uważać w szczególności, kiedy outsourcuje czynności istotne, tj. czynności, których każda słabość czy wada może mieć znaczący wpływ na możliwość spełnienia wymagań ustawodawcy i/lub zachowanie ciągłości w działalności. W takich przypadkach instytucja outsourcująca powinna zawiadomić organ nadzoru;
- 4) nie powinno być żadnych restrykcji w stosunku do outsourcingu czynności o mniej istotnym charakterze;
- 5) instytucja outsourcująca powinna posiadać strategię działania w stosunku do outsourcingu, w szczególności plany awaryjne oraz sposoby zakończenia współpracy;
- 6) zasady instytucji outsourcującej powinny zawierać metody zarządzania ryzykiem związanym z umowami outsourcingowymi;
- 7) wszystkie umowy outsourcingowe powinny być w formie wyczerpującego kontraktu;
- 8) instytucja powinna zapewnić, że istnieje umowa dotycząca jakości świadczonych usług (service level agreement – SLA);
- 9) organy nadzoru powinny posiadać prawo do informacji oraz do przeprowadzenia, lub zamówienia, inspekcji u usługodawcy;

10)organy nadzoru powinny zwracać uwagę na koncentrację ryzyka, gdy jeden usługodawca świadczy usługi kilku instytucjom;

11)organy nadzoru powinny zwrócić uwagę na ryzyko związane z outsourcingiem łańcuchowym (gdy usługodawca zleca wykonanie pewnych czynności innemu podmiotowi).

Jak wynika z powyższych zasad właściwie każda czynność, z wyjątkiem wymienionych w punkcie pierwszym i drugim, może być powierzona innemu podmiotowi, pod warunkiem jednak, że nie osłabia zdolności zarządu do monitorowania prowadzonej działalności i zatwierdzonych czynności oraz prawa organów nadzoru do przeprowadzenia audytu lub możliwości nadzorowania. Instytucja outsourcująca powinna poinformować (za pomocą uprzedniej notyfikacji i/lub regularnych raportów) organ nadzoru o każdej ważnej czynności, która ma być outsourcowana w celu przeanalizowania tej transakcji. Instytucje outsourcujące muszą być świadome, że organ nadzoru może wyróżnić ważne i mniej ważne czynności oraz może nałożyć pewne warunki na outsourcing ważnych czynności. Te czynności mogą być klasyfikowane na podstawie wielkości instytucji, charakteru usługodawcy. Organy nadzoru mogą także przeciwdziałać potencjalnym konfliktom interesów (np. organ nadzoru może zabronić powierzania usług księgowych oraz wykonywania corocznego sprawozdania finansowego jednemu audytorowi zewnętrznemu lub podmiotowi bezpośrednio powiązanemu z tym audytorem). Instytucje powinny zwracać szczególną uwagę na outsourcing czynności wykonywanych poza obszarem Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Zgodnie z zasadami CEBS żadne wymagania ani warunki (w tym warunek powiadomienia organu nadzoru) nie powinny być nałożone na instytucje, która zamierza powierzyć podmiotowi trzeciemu czynności mniej istotne, które mają mały wpływ na kontrolę wewnętrzną lub czynności istotne. Jednakże instytucja powinna zapewnić odpowiedni poziom zarządzania ryzykiem dostosowany do czynności outsourcowanej. Zgodnie z zasadą trzecią managerowie instytucji powinni być w pełni odpowiedzialni za czynności wykonywane przez podmiot

trzeci. Do czynności uważanych za mniej istotne należy zakwalifikować czynności, które nie stwarzają ryzyka i które jeśli outsourcowane, nie osłabiają prowadzonej działalności, zdolności managerów do monitorowania oraz kontroli tejże działalności lub możliwości przeprowadzenia audytu przez organy nadzoru. Do tej kategorii zalicza się także usługi doradcze, w tym m.in. doradztwo prawne i podatkowe, nawet jeśli ta współpraca nie jest ograniczona do jednego projektu.

W kwestii treści umowy CEBS określa ogólne wymagania jakie powinna spełniać umowa. Według tych zasad umowa powinna określać operacyjny obszar, który ma być outsourcowany, dokładne wymagania dotyczące jakości usług oraz możliwości usługodawcy do wypełnienia tychże standardów, prawa i obowiązki instytucji oraz usługodawcy, zasady dotyczące monitoringu wykonywanych czynności, klauzulę zakończenia umowy. Ponadto umowa powinna gwarantować jednostce audytu wewnętrznego instytucji lub jej zewnętrznemu audytorowi pełne i nieograniczone prawo do audytu. W przypadku outsourcingu w obrębie grupy, instytucja powinna zapewnić efektywny dostęp do informacji organom nadzoru. CEBS zwraca uwagę, iż poziom monitoringu i audytu wymaganego umową powinien być dostosowany proporcjonalnie do ryzyka związanego z rozmiarem i zakresem czynności powierzonych innemu podmiotowi.

Ostatnie trzy zasady nakreślone przez CEBS dotyczą roli nadzoru w outsourcingu. Zgodnie z tymi zasadami organy nadzoru powinny upewnić się, że umowy pomiędzy instytucjami a usługodawcami zapewniają im prawo do informacji, inspekcji oraz dostępu (w tym także dostępu do baz danych), a także zawierają instrukcje dotyczące monitoringu czynności przez nadzorców. W szczególności dotyczy to czynności, które mogą naruszyć stabilność instytucji lub czynności wykonywanych za granicą. Organy nadzoru powinny również zachęcać instytucje, aby informacje były dostępne dla organów nadzoru usługodawców. Obecnie duża część nadzorców nie ma takich uprawnień i musi wykorzystywać inne, mniej bezpośrednie sposoby zdobywania informacji.

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych aspektów outsourcingu jest tzw. outsourcing łańcuchowy, polegający na zlecaniu przez usługodawcę wykonywania pewnych czynności innemu podmiotowi. Według CEBS taki rodzaj outsourcingu powinien być traktowany przez instytucje jak outsourcing „pierwotny”, tzn. powinny być umownie zapewnione wszystkie prawa organów nadzoru jak przy outsourcingu „pierwotnym”.

2. Uregulowania Komitetu Bazylejskiego

Jedną z najważniejszych publikacji dotyczących prawnych aspektów outsourcingu w Europie jest wydana przez The Joint Forum publikacja „Outsourcing in financial services”¹¹. The Joint Forum powstało w 1996 roku pod egidą trzech międzynarodowych organizacji z sektora finansów: Basel Committee on Banking Supervision, The International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) oraz The International Association of Insurance Supervisors (IAIS), w celu opracowania stanowiska dotyczącego bankowości, ubezpieczeń oraz papierów wartościowych.

Publikacja ta definiuje outsourcing jako wykorzystywanie przez podmiot regulowany innego podmiotu (zarówno powiązanego z podmiotem w ramach grupy jak i zewnętrznego w stosunku do podmiotu) w celu stałego wykonywania czynności, które byłyby wykonywane przez podmiot regulowany, teraz lub w przyszłości. Outsourcing może być pierwotnym powierzeniem czynności (lub części tej czynności) przez podmiot regulowany innemu podmiotowi lub dalszy transfer czynności (lub jej części) innemu podmiotowi. Zgodnie z tą definicją jako outsourcing nie będą traktowane umowy kupna-sprzedaży, np. kontrakty zakupu produktów standardowych takich jak meble czy oprogramowanie. Jednakże, podobnie jak przy outsourcingu, podmiot regulowany powinien

¹¹ “Outsourcing in Financial Services” The Joint Forum, luty 2005, www.bis.org/bcbbs

zapewnić, że to co kupuje jest odpowiednie dla celu w jakim została rzecz kupiona.

The Joint Forum proponuje następujące zasady:

- 1) Podmiot regulowany powinien posiadać zasady dotyczące outsourcingu tak aby czynności były poprawnie outsourcowane. Zarząd lub organ równorzędny ponosi odpowiedzialność za te zasady oraz za czynności wykonane na podstawie tychże zasad.
- 2) Podmiot regulowany powinien stworzyć wyczerpujący program zarządzania ryzykiem dotyczący czynności powierzonych oraz relacji z usługodawcą.
- 3) Podmiot regulowany powinien zapewnić, że umowa outsourcingowa nie zmniejsza jego możliwości do wypełnienia obowiązków wobec klientów i prawodawców oraz nie utrudnia skutecznego nadzoru.
- 4) Podmiot regulowany powinien przeprowadzić wyczerpujący due diligence mający na celu wybór usługodawcy.
- 5) Relacja outsourcingowa powinna opierać się na pisemnej umowie, która dokładnie określi wszystkie istotne elementy, w szczególności prawa, obowiązki oraz oczekiwania stron.
- 6) Podmiot regulowany oraz usługodawca powinni stworzyć oraz utrzymywać plany awaryjne, w szczególności plany rozwiązywania sytuacji kryzysowych oraz okresowe badania zaplecza technicznego.
- 7) Podmiot regulowany powinien powziąć odpowiednie kroki aby usługodawca chronił informacje poufne zarówno podmiotu regulowanego jak i jego klientów przed ujawnieniem tych informacji osobom nieuprawnionym.
- 8) Ustawodawca powinien traktować czynności outsourcingowe jako integralną część działalności podmiotu regulowanego. Ustawodawca powinien zapewnić odpowiednimi środkami, że umowa outsourcingowa nie osłabi możliwości podmiotu regulowanego do spełnienia jego obowiązków ustawowych.

- 9) Prawodawcy powinni być świadomi potencjalnego ryzyka związanego z wykonywaniem czynności wielu podmiotów regulowanych przez niewielką liczbę usługodawców.

Zasady te w pewnym stopniu są zbieżne z zasadami CEBS. Do najciekawszych elementów należy wyszczególnienie czynników, jakie powinny być brane pod uwagę przy ocenianiu ryzyka. Zgodnie z wyjaśnieniami do zasad podmiot regulowany powinien między innymi rozważyć finansowy oraz operacyjny wpływ outsourcingu na swoją działalność, potencjalne straty klientów podmiotu poniesione w wyniku nienależytego wykonania usługi, stopień trudności, czas potrzebny do wybrania alternatywnego usługodawcy oraz konsekwencje spowodowane przez outsourcing na możliwość wypełnienia obowiązków wynikających z przepisów prawa.

Umowa outsourcingowa nie powinna naruszać praw klientów, a w szczególności osłabiać ich prawa do dochodzenia odszkodowania na podstawie odpowiednich przepisów, a także nie powinna utrudniać ustawodawcy wykonywania jego ustawowych obowiązków.

Podobnie jak zasady CEBS, The Joint Forum określiło pewne wymogi, jakie powinna spełniać umowa outsourcingowa. Umowa powinna dokładnie określać zakres czynności, które będą outsourcowane oraz ich poziom. Podmiot regulowany musi zapewnić sobie dostęp do wszystkich danych niezbędnych do monitoringu wykonywanych czynności, a także musi zapewnić organowi nadzoru możliwość wykonywania jego zadań ustawowych. W przypadku, gdy usługodawca znajduje się zagranicą umowa powinna zawierać klauzulę wyboru prawa obowiązującego oraz jurysdykcję. W przypadku występowania outsourcingu łańcuchowego umowa powinna gwarantować podmiotowi regulowanemu podobną kontrolę ryzyka jak w przypadku umowy outsourcingu pierwotnego, a także nakładać w niektórych przypadkach obowiązek uzyskania zgody przez usługodawcę, gdy ten będzie chciał powierzyć wykonywania pewnych czynności innemu podmiotowi.

Podmiot regulowany powinien powziąć odpowiednie kroki w celu zidentyfikowania potencjalnych konsekwencji problemów, które mogą wystąpić u usługodawcy. W szczególności powinien upewnić się, że usługodawca posiada plany awaryjne oraz skoordynować je ze swoimi planami.

W kwestii ochrony poufnych danych podmiot regulowany powinien powziąć wszystkie niezbędne kroki, aby dane te nie zostały ujawnione osobom nieuprawnionym bądź użyte w sposób nieodpowiedni. Do kroków tych można zaliczyć zawarcie w umowie klauzuli zabraniającej usługodawcy lub jego agentom używania i ujawniania danych usługobiorcy lub jego klientów, z wyjątkiem danych niezbędnych do wykonania czynności i wypełnienia wymagań ustawowych. Podmiot regulowany powinien także rozważyć czy nie byłoby słuszne poinformowanie klientów, że ich dane mogą być powierzane innemu podmiotowi.

Podsumowanie

Wspominanie przez mnie organizacje nie są jedynymi, które interesują się tematyką outsourcingu. Pośród innych ważniejszych należy wymienić Międzynarodowe Stowarzyszenie Nadzorców Ubezpieczeniowych oraz Grupę E-Banking Komitetu Bazylejskiego. Inicjatywy tych organizacji są bardzo cenne gdyż ich wytyczne, formułowane przez ekspertów z wielu państw, przenoszone do krajowych systemów prawnych pozwalają na ujednolicenie przepisów prawa na świecie. Publikacje tych organizacji są także bardzo pomocne przy interpretacji przepisów prawa. Najlepszym przykładem może być dyskusja, jaka rozgorzała w Polsce po wejściu w życie przepisów Prawa bankowego dotyczących outsourcingu. Bardzo często w publikacjach autorzy powoływali się na wytyczne Komitetu Bazylejskiego oraz CEBS. Jednakże, jakkolwiek bardzo cenne, mogą stanowić jedynie pomoc dla ustawodawców w formułowaniu własnych przepisów.

ROZDZIAŁ III

UREGULOWANIA NA ŚWIECIE

1. Kanada

W Kanadzie zagadnienie outsourcingu nie zostało uregulowane w ustawie a jedynie w formie wytycznych.¹² Wytyczne określają oczekiwania *Office of the Superintendent of Financial Institutions* (OSFI) w stosunku do federalnie regulowanych podmiotów (FRP) outsourcujących lub rozważających możliwość outsourcowania jednej lub większej ilości czynności. Pod pojęciem FRP należy rozumieć m.in. banki, do których ma zastosowanie Ustawa Bankowa, firmy ubezpieczeniowe, utworzone na podstawie Insurance Companies Act, holdingi bankowe, utworzone na podstawie części XV Ustawy Bankowej oraz kanadyjskie oddziały banków zagranicznych.

Regulacja ta określa umowę outsourcingową jako umowę pomiędzy FRP a usługodawcą, gdzie usługodawca wykonuje czynności, które są lub mogą być wykonywane przez FRP. Co ważne regulacja wprost wymienia w załączniku nr

¹² Outsourcing of Business Activities, Functions and Processes, Guideline, Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, maj 2003, www.osfi-bsif.gc.ca

1 do jakich czynności powinno się ją stosować, a jakie są poza jej zakresem. I tak do czynności objętych regulacją należy zaliczyć m.in.:

- zarządzanie i obsługę systemów informatycznych np. przetwarzanie danych, help desk)
- administrację kredytów (np. negocjacje dotyczące kredytów, rejestr złych długów)
- marketing i badania (np. rozwój produktów, call center, telemarketing)
- administrowanie nieruchomościami (np. utrzymanie budynku)
- zasoby ludzkie (np. rekrutacja)
- profesjonalne usługi związane z prowadzoną przez FRP działalnością (np. audyt wewnętrzny)
- zarząd inwestycjami
- przetwarzanie aplikacji (np. karty kredytowe).

Poza zakresem wytycznych znajdują się m.in. usługi prawnicze, kurierskie, transportowe, drukowanie, dostarczanie wiadomości rynkowych (np. Bloomberg), nabywanie dóbr oraz ogólnie dostępnego oprogramowania, dostarczanie oraz serwis sprzętu telekomunikacyjnego.

Regulacja ma zastosowanie do wszystkich umów outsourcingowych zawartych przez FRP. Dodatkowo oczekuje się, iż FRP rozważy wpływ umów outsourcingowych zawieranych przez podmioty mu podległe na prowadzoną działalność, włączając w to te, które mają siedzibę zagranicą. OSFI ma nadzieję, iż FRP zapewni, że wszystkie oddziały i podmioty podległe będą przestrzegały tychże wytycznych. Wszystkie umowy outsourcingowe powinny

być zbadane w celu zidentyfikowania ich istotności. Ocena taka powinna dotyczyć w szczególności wpływu tejże umowy na finanse, reputację oraz działalność FRP, możliwości prowadzenia odpowiedniej kontroli wewnętrznej oraz spełnienia wymagań ustawowych, kosztu umowy oraz stopnia trudności i czasu na znalezienie alternatywnego usługodawcy.

Outsourcing wszystkich czynności kontrolnych zarządu powinien być uważany za istotny, z wyjątkiem sytuacji, gdy FRP otrzymuje takie usługi od członka swojej grupy. Za takie czynności OSFI uważa wykonywanie analizy finansowej, audyt wewnętrzny dotyczący wewnętrznej kontroli księgowej, systemów finansowych oraz zeznań finansowych, czynności związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz wykonywaniem „wyższego” zarządu.

Umowy zakwalifikowane jako istotne muszą być poddane pełnemu programowi zarządzania ryzykiem. Program ten obejmuje szczegółowy due dilligence, szereg zasad i procedur dotyczących zarządzania ryzykiem przy umowach istotnych oraz monitorowanie umów outsourcingowych. OSFI oczekuje, iż FRP przeprowadzi wewnętrzny due dilligence w celu określenia natury oraz zakresu czynności, które mają być outsourcowane, relacji do pozostałych czynności wykonywanych przez FRP oraz sposobu wykonywania. FRP powinien także przeprowadzić dokładny due dilligence usługodawcy. Załącznik nr 3 określa czynności, które powinny być zbadane, np. doświadczenie oraz możliwości techniczne, reputację, stopień ubezpieczenia oraz plany awaryjne.¹³ Due dilligence będzie się różnił w zależności od FRP oraz właściwości umowy.¹⁴

Każdy FRP powinien stworzyć, wdrożyć oraz nadzorować procedury monitorowania i kontroli ryzyka zgodne z zasadami zarządzania ryzykiem. Przede wszystkim powinien stworzyć listę wszystkich umów outsourcingowych. Spółka-matka może prowadzić listę w imieniu spółek-córek. W przypadku

¹³ Outsourcing of Business Activities, Functions and Processes, Guideline, Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, Annex 3, maj 2003, www.osfi-bsif.gc.ca

¹⁴ R. Mitchell, R. Elliott, S. Kerr, K. Christensen, S. Mitchell, „New Outsourcing Expectations of the Office of the Superintendent of Financial Institutions, Fasken Martineau Bulletin, www.fasken.com

oddziału banku zagranicznego lub zagranicznego kontrolowanego FRP lista powinna zawierać tylko informacje dotyczące kanadyjskich operacji jego oraz jego oddziału z siedzibą zagranicą. Lista powinna zawierać informacje dotyczące nazwy usługodawcy, miejsca świadczenia usługi, datę wygaśnięcia oraz koszt umowy. FRP powinien także monitorować wszystkie istotne umowy outsourcingowe, tak aby usługa była wykonywana w sposób oczekiwany i zgodny z warunkami umowy. Może to się odbywać za pomocą regularnych spotkań i/lub periodycznych przeglądów wykonywanych czynności. W rozsądnym czasie FRP powinno powiadomić OSFI o każdym wydarzeniu, które może mieć znaczący wpływ na dostarczanie usługi. Co najmniej raz do roku FRP powinien skontrolować usługodawcę pod kątem jego zdolności do dalszego wykonywania usługi w sposób oczekiwany.

Wszystkie istotne umowy powinny być sporządzone w formie pisemnego kontraktu, który zawiera wszystkie uzgodnione elementy oraz który był zaopiniowany przez doradcę prawnego FRP. OSFI wylicza również przykładowe elementy, które powinna zawierać umowa outsourcingowa:

- określenie natury i zakresu usług, które mają być świadczone,
- wymagania dotyczące sprawozdawczości,
- postanowienia dotyczące własności, wartości materialnych, jak i niematerialnych,
- plany awaryjne,
- postanowienia dotyczące audytu,
- sprecyzowanie wynagrodzenia, oraz
- klauzule poufności i bezpieczeństwa.

Zgodnie z ustawodawstwem federalnym z zakresie finansów, pewne dane podmiotów prowadzących działalność w Kanadzie powinny być przechowywane w Kanadzie. Ponadto FRP jest zobligowana zapewnić OSFI dostęp do wszelkich danych, które będą niezbędne do wypełnienia ustawowej roli OSFI.

W przypadku, gdy czynności istotne są wykonywane w innym państwie program zarządzania ryzykiem powinien brać pod uwagę wszelkie dodatkowe ryzyka z tym związane.

Regulacja zawiera także postanowienia dotyczące odpowiedzialności rady nadzorczej oraz zarządu. Pierwszy z wymienionych organów jest odpowiedzialny za posiadanie przez FRP odpowiedniego programu zarządzania ryzykiem. W związku z tym rada powinna okresowo zatwierdzać lub potwierdzać zasady dotyczące zarządzania ryzykiem, a także aktualizować listę wszystkich istotnych umów outsourcingowych zawieranych przez FRP. Do obowiązków zarządu z kolei, należy prezentowanie radzie do zatwierdzenia zasad dotyczących zarządzania ryzykiem, wdrażanie tychże zasad, sprawdzanie ich efektywności oraz informowanie rady o wszelkich możliwych zagrożeniach.

Ostatni punkt wytycznych dotyczy przetwarzania danych w innych krajach, czy jak to jest ujęte w regulacji – „w obcych jurysdykcjach”. Zabronione jest bezpośrednie lub pośrednie przetwarzanie danych poza obszarem Kanady bez uprzedniej zgody OSFI. Przed wydaniem decyzji OSFI zbada czy umowa zapewnia organowi dostęp do wszelkich niezbędnych danych oraz czy FRP otrzyma kopię testu, symulującego awarię w kontekście danych należących do FRP.

2. Słowacja

W wielu międzynarodowych raportach kraje Europy Środkowo-Wschodniej są wymieniane jako najpoważniejsi kandydaci na kontynencie w walce o

outsourcingowe kontrakty. Jednak najczęściej wspominane są Czechy, Polska i Węgry. Do tego grona ma ambicje dołączyć także Słowacja. Kraj ten, w przeciwieństwie do Polski i Czech nie wprowadził żadnych ograniczeń w dostępie do swojego rynku pracy dla obywateli Unii Europejskiej. Słowacy wychodzą z założenia, że restrykcje na rynku pracy mogłyby doprowadzić do zmniejszenia zainteresowania zagranicznych inwestorów rynkiem słowackim. Zalety Słowacji zostały docenione przez takie wielkie światowe firmy jak IBM, Molex czy Delphi.¹⁵ Słowacy także szykują się na outsourcing w sferze bankowości. Banki co raz chętniej korzystają z outsourcingu. Wykorzystują do tego zarówno firmy krajowe, jak i zagraniczne. Jako przykład pierwszych można przytoczyć Authorisation Center of Slovakia (ACS), która zajmuje się obsługą systemów kart bankowych. Firma założona przez byłe państwowe banki, obecnie współwłaścicielem jest norweska firma Telenor. ACS świadczy usługi między innymi dla Všeobecná Úverová Banka, Poľnohospodárska Banka oraz dla Prvá Komunálna Banka. Inną firmą słowacką jest AXA, która specjalizuje się w archiwizacji danych oraz zarządzaniem informacjami. AXA ma podpisane umowy z większością dużych banków na Słowacji. Jako przykład firmy zagranicznej można wskazać amerykański Euronet, który ma podpisaną umowę z Tatra Bank. Za praktyką próbuje nadążyć także ustawodawca. Wyrazem tego jest nowa regulacja z czerwca 2004 roku¹⁶.

Ustawodawstwo słowackie jak do tej pory nie zawierało żadnych przepisów regulujących outsourcing. Narodowy Bank Słowacji przygotował dla banków słowackich i oddziałów banków zagranicznych instrukcję dotyczącą outsourcingu. Regulacja ta została sporządzona na podstawie badania przeprowadzonego w lipcu i sierpniu 2003 roku wśród banków słowackich i oddziałów banków zagranicznych operujących na terenie Słowacji. Badanie wykazało, że chociaż outsourcing nie był uregulowany to jest często stosowany przez wszystkie banki. Banki wykorzystywały outsourcing przede wszystkim w

¹⁵ Szymon Augustyniak, "Czas na Słowację", CXO Magazyn Kadry Zarządzającej, sierpień 2003, www.cxo.pl

¹⁶ Methodological Instruction of the Banking Supervision Division No. 6/2204 on the utilization of outsourcing by banks, www.nbs.sk

zakresie doradztwa prawnego, podatkowego i 'pracowniczego', systemów i technologii informatycznych, windykacji, usług pośrednictwa oraz do podrzędnych funkcji, jak na przykład usługi ochroniarskie, przechowywanie dokumentów, usługi marketingowe itp.¹⁷ Ostatecznie regulacja została sporządzona 8 czerwca 2004 roku. Definiuje ona outsourcing jako długotrwałe świadczenie usług na rzecz banku przez inny podmiot na podstawie umowy w celu osiągnięcia wyższej efektywności prowadzenia działalności bankowej. Podobnie jak w niektórych uregulowaniach innych krajów, np. Holandii, jednorazowe świadczenie usługi w konkretnej sprawie nie jest klasyfikowane jako outsourcing. Regulacja ta odnosi się także do zagadnienia tajemnicy bankowej. Na podstawie artykułów 89-93 Ustawy bankowej, każda informacja i dokumenty związane z klientem, które nie są ogólnodostępne, w szczególności informacje dotyczące transakcji przeprowadzanych przez klienta, stanu konta i/lub depozytach podlegają tajemnicy bankowej. Informacje dotyczące danych osobistych klienta podlegają reżimowi Ustawy nr 428/2002 dotyczącej ochrony danych osobowych. Informacje i dokumenty podlegające ochronie na podstawie przepisów o tajemnicy bankowej mogą być ujawnione osobie trzeciej tylko na podstawie pisemnej zgody klienta. Pomimo zgody klienta bank nie powinien udostępniać danych objętych tajemnicą bankową w celu innym niż przetwarzanie ich zgodnie z pisemną umową zawartą przez bank i usługodawcę. Obowiązek ochrony danych osobowych klienta pozostaje przy banku. Usługodawca powinien zapewnić ochronę danych osobowych i wykorzystywać je tylko w sposób uzgodniony z bankiem. Jeśli natomiast klient nie wyraził zgody w umowie na przetwarzanie swoich danych, bank powinien przygotować aneks do umowy, w którym klient wyraziłby zgodę na przetwarzanie swoich danych osobowych oraz informacji objętych tajemnicą bankową przez osobę trzecią (usługodawcę). Bank powinien zapewnić, poprzez kontrakt z usługodawcą, zachowanie tajemnicy bankowej, także w przypadku zakończenia współpracy z usługodawcą, a także gdy usługodawca współpracuje z innymi bankami. Punkt 19 Regulacji zawiera listę elementów,

¹⁷ Claudia Ruzickova, „Outsourcing”, National Bank of Slovakia, BIATEC, Volume XII, 3/2004,

które, oprócz ogólnych przepisów dotyczących umów, powinny być zawarte w umowie outsourcingowej. Należą do nich:

- a. dokładne określenie czynności, które mają być outsourcowane,
- b. dokładne wymagania dotyczące przeprowadzania czynności,
- c. odpowiedzialność oraz sankcje wynikające z wadliwego wykonywania czynności,
- d. określenie własności danych, dostępu do nich oraz systemu przetwarzania danych przez usługodawcę,
- e. modalność do zmiany warunków umowy,
- f. możliwość wypowiedzenia lub unieważnienia kontraktu w razie powtarzających się naruszeń kontraktu,
- g. ochronę danych osobowych oraz informacji objętych tajemnicą bankową (włączając sytuację, gdy usługodawca świadczy usługi dla innych podmiotów, z których chociaż jeden jest bankiem),
- h. obowiązek zachowania tajemnicy co do informacji objętych tajemnicą bankową także po zakończeniu współpracy,
- i. oddzielne przechowywanie informacji o klientach banku, gdy usługodawca współpracuje z kilkoma bankami jednocześnie,
- j. możliwość monitorowania czynności usługodawcy,
- k. uprzednią zgodę na wybór podusługodawcy,
- l. dokładne wymagania dotyczące jakości świadczonych usług,
- m. zgodę usługodawcy na kontrolę i audyt świadczonych usług w czasie trwania współpracy dla wewnętrznej kontroli i jednostki audytu wewnętrznego oraz dla audytora,
- n. umożliwienie nadzorowi bankowemu kontrolę usługodawcy, a także podwykonawców, w szczególności w obszarze dostępu do danych.

W przypadku zakończenia współpracy pomiędzy bankiem a usługodawcą bank powinien posiadać plan awaryjny, który zapewniłby ciągłość wykonywania czynności outsourcowanych do czasu, kiedy bank znajdzie innego

usługodawcę. Plan taki powinien również zawierać metody działania w wypadku zaistnienia czynników nieprzewidywalnych. Regulacja słowacka zawiera także postanowienia dotyczące roli nadzoru bankowego. Bank powinien złożyć pisemną informację do nadzoru bankowego o chęci skorzystania z outsourcingu przy wykonywaniu czynności. Następnie nadzór bankowy ocenia w szczególności czy bank jest przygotowany na skorzystanie z outsourcingu (czy posiada odpowiednie regulacje wewnątrzbankowe, czy przeanalizował ryzyko związane z outsourcingiem, czy posiada plan awaryjny) oraz czy zawarta umowa jest zgodna z przepisami prawa, niniejszą regulacją oraz obiektywną oceną ekonomiczną. Regulacja przewiduje także trzy sytuacje, w których bank w szczególności powinien na piśmie powiadomić nadzór:

- a. kiedy outsourcing dotyczy czynności ważnych dla banku, których niepowodzenia może mieć oczywisty wpływ na działalność banku
- b. w przypadku niepowodzenia czynności, które mają oczywisty wpływ na działalność banku
- c. w razie poważnych problemów z usługodawcą.

Możliwe jest powierzenie wykonywania czynności wspomagających czynności bankowe w zakresie licencji bankowej przez podmiot podlegający nadzorowi w kraju Europejskiego Obszaru Gospodarczego, równocześnie gdy spełnia wymagania art. 27 oraz art. 89-93 Ustawy bankowej. Organy nadzoru nie polecają jednak outsourcingu audytu wewnętrznego oraz systemów kontroli, a także wykonywania czynności zarządczych i kontrolnych. Outsourcing czynności wspomagających ww. czynności jest jednak możliwy.

Outsourcing innych czynności do podmiotu podlegającego nadzorowi w kraju Europejskiego Obszaru Gospodarczego jest możliwy z zachowaniem należytej staranności odpowiedniej dla charakteru czynności wykonywanych przez banki oraz w sposób minimalizujący ryzyko z tym związane.

Regulacja zawiera niemalże takie same postanowienia w stosunku do podmiotów podlegających nadzorowi w krajach spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz które nie podlegają nadzorowi. Jediną różnicą jest

przykładowe wyliczenie czynności, które mogą być outsourcowane. Należą do nich usługi informatyczne, administracja oraz archiwizacja dokumentów oraz elektroniczne przetwarzanie danych.

Omawiana przeze mnie regulacja jest pierwszą tego typu na Słowacji. Należy jednak zwrócić uwagę, iż instrukcja nie ma mocy wiążącej. Banki nie mają obowiązku stosować się do niej. Jest ona jedynie wyrazem opinii ustawodawcy na dany temat.

W podsumowaniu, jako dowód wzrastającego zainteresowania Słowacją na Zachodzie można wspomnieć o sytuacji, jaka miała miejsce podczas corocznego spotkania Banku Odbudowy i Rozwoju. Podczas takich spotkań każdy kraj ma szansę zaprezentować się. W przeszłości prezentacja słowacka przyciągała około 30 osób. W tym roku zgromadziła ponad 200 osób.

3. Czechy

Mając na uwadze szybki rozwój outsourcingu w sektorze bankowym Bank Narodowy Czech (NBC) opublikował 1 października 2001 roku swoją opinię na ten temat.¹⁸ Dla potrzeb tej informacji outsourcing został zdefiniowany jako dostarczanie czynności bankowych lub czynności wspomagających czynności bankowe przez usługodawcę na podstawie umowy. Narodowy Bank Czech zweryfikuje czy banki wykorzystujące outsourcing stosują się do postanowień niniejszej informacji, co powinno zapewnić nieprzerwane świadczenie usług przez banki. Informacja dzieli weryfikację na 5 części:

1. zgodność z rzetelnym prowadzeniem działalności bankowej,
2. obowiązek banku do przestrzegania przepisów prawa,
3. odpowiednia ocena ryzyka,
4. odpowiednia ocena stopnia i funkcjonalności zarządu oraz wewnętrznej kontroli,

¹⁸ Official Information of the Czech Nation Bank on the use of outsourcing by banks, październik 2001, www.cnb.cz

5. wpływ outsourcingu na możliwość przeprowadzenia audytu oraz wykonanie nadzoru bankowego.

Ad 1)

NBC będzie sprawdzał czy bank prawidłowo określił przedmiot outsourcingu, zakres i częstotliwość wykonywanych czynności, przeanalizował ryzyko związane z outsourcingiem oraz czy odpowiednio uzasadnił zasadność skorzystania z usług osoby trzeciej. Skontrolowana zostanie także umowa z usługodawcą, jej poprawność pod względem prawnym i ekonomicznym.

Ad. 2)

W tym przypadku będzie sprawdzana przede wszystkim zgodność z prawem działań usługodawcy, jego sytuacja finansowa, techniczna oraz profesjonalna oraz ochrona tajemnicy bankowej, której Bank Narodowy poświęcił osobną informację.

Ad.3)

W części dotyczącej zarządzania ryzykiem jest sprawdzane wykonywanie przez bank wszystkich czynności niezbędnych do prawidłowego określenia zarządzania ryzykiem związanym z outsourcingiem. Ponadto jest sprawdzana kontrola oraz aktualność planów awaryjnych na wypadek zmian technicznych i warunków operacyjnych.

Ad. 4)

Podczas kontroli stopnia i funkcjonalności zarządu oraz wewnętrznej kontroli Bank Narodowy będzie sprawdzał czy bank zapewnił, aby usługodawca posiadał co najmniej takie same procedury kontroli jakie bank by posiadał gdyby wykonywał wszystkie czynności samemu.

Ad 5)

Ostatni punkt dotyczy możliwości sprawowania skutecznego audytu i nadzoru bankowego. Przed wszystkim umowa z outsourcerem nie może ograniczać przeprowadzenia audytu, zarówno przez bank, jak i przez audytora zewnętrznego. Powinien być zapewniony nieograniczony dostęp osób

wykonujących nadzór bankowy do informacji dotyczących outsourcingu oraz do oceny poprawności wykonywania zadań.

Tak jak wcześniej wspomniałem, Narodowy Bank Czech zwrócił szczególnie dużą uwagę na problem tajemnicy bankowej przy wykonywaniu outsourcingu. W informacji z 10 września 2001 Bank zawarł swoją opinię na ten temat.¹⁹ Zgodnie z artykułem 38 paragraf 1 ustawy o bankach nr 21/1992²⁰ wszystkie transakcje bankowe oraz usługi finansowe wykonywane przez bank podlegają tajemnicy bankowej. Na podstawie następnych paragrafów można wywnioskować, iż tajemnica bankowa oznacza zakaz udostępniania danych dotyczących transakcji bankowych bez zgody klienta. Dane dotyczące klienta, które podlegają tajemnicy bankowej mogą być udostępnione przez bank tylko instytucjom enumeratywnie wyliczonym w ustawie, czyli np. sądowi, w trakcie trwania procesu cywilnego na podstawie Kodeksu postępowania cywilnego, Ministrowi Finansów w zakresie jego funkcji nadzorczych, władzom podatkowym na podstawie odrębnych przepisów. Obowiązek ochrony oraz zgodnego z prawem przetwarzania danych klienta przechodzi wtedy na w/w instytucje. W przypadku outsourcingu sytuacja wygląda jednak nieco inaczej. Bank nie przekazuje usługodawcy danych do dalszego użytku a tylko udostępnia je do obróbki w zakresie określonym w umowie pomiędzy bankiem a usługodawcą. Usługodawca może wykorzystywać dane tylko zgodnie z umową, a obowiązek ochrony danych klienta cały czas spoczywa na banku. Ochronę taką bank powinien zapewnić w umowie z usługodawcą, a także powinien używać wszystkich dostępnych środków, jak np. kodowania, aby zapobiec udostępnieniu danych osobie nieupoważnionej. W przypadku niezachowania tajemnicy klient może domagać się od banku odszkodowania. Oczywiście oprócz postanowień Ustawy o bankach i jej odpowiednich

¹⁹ Comments on the master of banking secrecy during the use of outsourcing by banks, Czech National Bank Bulletin, Volume 16/2001, wrzesień 2001, www.cnb.cz

²⁰ Act No. 21/1992 Coll., on Banks

przepisów bank musi przestrzegać innych przepisów prawa, jak np. Ustawy o Ochronie Danych Osobowych²¹.

4. Węgry²²

Na Węgrzech outsourcing jest uregulowany w ustawie CXII o Instytucjach kredytowych oraz przedsiębiorstwach finansowych²³. Ustawa definiuje outsourcing jako sytuację, kiedy instytucja kredytowa nie wykonuje swoich usług finansowych, czynności pomocniczych do pośrednictwa finansowego lub obowiązkowych działań przypisanych przez prawo, do których należy zaliczyć zarządzanie, przetwarzanie oraz przechowywanie danych, a przekazuje je na podstawie kontraktu odrębnej organizacyjnie osobie lub jednostce nieposiadającej osobowości prawnej.

Artykuł 13/A zawiera szczegółowe postanowienia dotyczące outsourcingu. Na podstawie tych przepisów usługodawca powinien spełnić, w zakresie, który dotyczy ryzyka, wymagania ustanowione przez prawo dotyczące personelu, materiałów oraz bezpieczeństwa przy czynnościach outsourcowanych. Na instytucjach kredytowych ciąży obowiązek powiadomienia Nadzoru Finansowego w ciągu dwóch dni o podpisaniu umowy outsourcingowej, nazwie oraz adresie kontrahenta oraz terminu, na jaki umowa została podpisana. Umowa outsourcingowa powinna zawierać:

- a. postanowienie, iż zasady dotyczące ochrony danych będą przestrzegane,
- b. zgodę usługodawcy na kontrolę czynności outsourcingowych przez dział audytu instytucji kredytowej lub audytora zewnętrznego, a także wewnętrzną lub zewnętrzną inspekcję przeprowadzaną przez Narodowy Bank Węgier lub Nadzór Finansowy,

²¹ Act No. 101/2000 Coll., on Protection of Personal Information and on the Amendment of Some Laws

²² Informacje dotyczące outsourcingu na Węgrzech przekazane zostały mailem przez Departament Prawny Narodowego Banku Węgier

²³ Act CXII on Credit Institutions and Financial Enterprises

- c. postanowienia dotyczące odpowiedzialności usługodawcy za wykonywanie czynności na odpowiednim poziomie oraz klauzule natychmiastowego rozwiązania umowy przez instytucję kredytową w przypadku powtarzających się poważnych naruszeń kontraktu,
- d. szczegółowe wymagania dotyczące jakości świadczonych usług przez usługodawcę,
- e. postanowienia mające na celu uniknięcie handlu wewnętrznego po stronie usługodawcy.

Instytucja kredytowa musi posiadać plan działania na wypadek nieprzewidzianych sytuacji, które mogą zaistnieć podczas wykonywania czynności outsourcingowych. Raz do roku instytucja kredytowa jest zobowiązana skontrolować działania usługodawcy i upewnić się czy są one wykonywane zgodnie z umową.

Ustawa nakłada obowiązek na instytucję kredytową upewnienia się, że usługodawca działa zgodnie z prawem i dochowuje należytej staranności, a gdy stwierdzi że łamie prawo lub nie wypełnia postanowień kontraktu ma obowiązek niezwłocznie zawiadomić Nadzór Finansowy, który na podstawie takiego zawiadomienia może zabronić outsourcingu danej czynności. W przypadku, gdy usługodawca świadczy usługi kilku przedsiębiorstwom jednocześnie musi on zapewnić osobne przechowywanie danych mu powierzonych. Przepisy ustawy zezwalają usługodawcy zlecić czynności podwykonawcy pod warunkiem, że kontrakt pomiędzy nimi będzie zawierał klauzulę zezwalającą Nadzorowi Finansowemu, Narodowemu Bankowi Węgier, instytucji kredytowej lub audytorowi zewnętrznemu na kontrolę wykonywanych zadań. Outsourcing czynności administracyjnych przedsiębiorstwa finansowego nie wymaga zawiadomienia Nadzoru Finansowego, jeśli nie zawierają one informacji objętych tajemnicą bankową. Zakazane jest, aby pracownik na stanowisku kierowniczym w instytucji finansowej lub członek jego rodziny byli związani z usługodawcą.

Jeśli chodzi o zagadnienie tajemnicy bankowej, artykuł 54 ustawy stanowi, że ujawnienie usługodawcy informacji niezbędnych do wykonania czynności outsourcingowych nie stanowi przestępstwa ujawnienia tajemnicy bankowej (art. 54 ust. 1 pkt j).

5. Turcja

Także w wielu innych krajach ustawodawcy próbują dostosować swoje prawo do wymagań międzynarodowego obrotu gospodarczego. Turecki sektor bankowy notował wyjątkowy wzrost, aż do kryzysu w 2001 roku.²⁴ Wysokie dochody przysłały problemy tego sektora, w tym także niedociągnięcia prawne. Turcja chcąc liczyć się na europejskiej mapie ekonomicznej musiała także poprawić swoje ustawodawstwo.

Jednym z podstawowych problemów związanym z outsourcingiem były uregulowania dotyczące tajemnicy bankowej. Ryzyko związane z outsourcingiem powinno być oceniane przez pryzmat przepisów tureckiej ustawy bankowej nr 4389, która nie jest jasna w części dotyczącej tajemnicy bankowej. Po kryzysie, jaki dotknął turecki sektor bankowy w 2001 roku Turecki Urzędu Regulacji i Nadzoru Bankowego wydał regulację na temat wewnętrznej kontroli w banku oraz zarządzania ryzykiem, która określiła zasady i procedury wewnętrznego monitoringu, kontroli oraz systemów zarządzania ryzykiem, które bank musi spełnić.²⁵ Zgodnie z artykułem 22 ustawy bankowej pracownicy banku oraz osoby trzecie ujawniające poufne informacje dotyczące banku oraz jego klientów łamią prawo i podlegają grzywnie oraz karze pozbawienia wolności. Jednakże, nie ma wyjaśnienia, co należy rozumieć przez pojęcie „informacje poufne”. Zgodnie z opinią doktryny oraz praktyką pojęcie to powinno być interpretowane szeroko. Każda informacja osobista udostępniana przez klienta bankowi bez jawnego lub domniemanego pozwolenia na ujawnienie, powinna być traktowana jako poufna informacja klienta (np. przepływ gotówki,

²⁴ “Turkey: Making the Productivity and Growth Breakthrough. Retail Banking Sector”, McKinsey Global Institute, www.mckinsey.com

informacje osobiste lub dotyczące postępowań sądowych, wykazu kredytów) i każda informacja dotyczącą działań banku powinna być uważana jako informacja poufna banku (np. korespondencja).

Regulacja stanowi, aby zapobiec jakimkolwiek negatywnym czynnikom wpływającym na prowadzenie podstawowej działalności finansowej, bank powinien posiadać plany dotyczące systemu informatycznego oraz innych ważnych systemów aby zapewnić ciągłość swoich działań oraz okresowo sprawdzać te plany biorąc pod uwagę również alternatywne opcje outsourcingowe.

Krótko po wydaniu tej Regulacji, Urząd Regulacji i Nadzoru Bankowego opublikował na swoich stronach internetowych *Draft Communique*, który także wspomina outsourcing. Stanowi on, iż zarząd banku musi podjąć wszelkie niezbędne kroki, aby rozwiązać i uniknąć problemów wynikających z korzystania z systemów technologicznych. W tej kwestii *Draft Communique* stanowi, iż zarząd powinien sprawdzić czy środki, które zostały powzięte w celu uniknięcia utraty kontroli, nielegalnego użycia, oszustwa lub przecieku poufnych i ważnych informacji podczas czynności outsourcowanych lub usług świadczonych poza bankiem są skuteczne. Jednakże ani Regulacja, ani *Draft* nie precyzują, o jakie środki chodzi.

Przed Turcją jeszcze daleka droga, aby dorównać chociażby krajom Europy Centralnej ale trzeba pozytywnie oceniać wysiłki podejmowane przez rząd turecki.

Podsumowanie

Reasumując, ustawodawcy dostrzegając potrzeby rynku coraz częściej regulują kwestie związane z outsourcingiem. Dobrym punktem wyjścia są regulacje międzynarodowych organizacji takich jak CEBS oraz Komitet Bazylejski. Wzorowanie się prawodawców na publikacjach tych organizacji sprzyja unifikacji przepisów dotyczących outsourcingu w różnych krajach, a co za tym

²⁵ Regulation on Banks' Internal Control and Risk Management Systems, issue no. 24312, luty 2001

idzie ułatwia to międzynarodowy obrót gospodarczy. Na przykładzie kilku przytoczonych państw można zauważyć różne podejście prawodawców dotyczące formy regulacji – od luźnej instrukcji (Słowacja), przez wiążące wytyczne (Kanada), do przepisów ustawowych (Węgry). Na uwagę zasługuje regulacja turecka. Pomimo, iż nie jest to regulacja kompleksowa i dotyczy tylko małego wycinka outsourcingu jest ona cenna gdyż stanowi pozytywny przykład dla innych krajów rozwijających się chcących liczyć się na międzynarodowym rynku.

Po wielu latach przygotowań także polski ustawodawca zdecydował się na uregulowanie outsourcingu w sektorze bankowym.

ROZDZIAŁ IV

OUTSOURCING W POLSCE

Od kilku lat outsourcing w sektorze bankowym był jednym z głównych tematów dyskusji. Jednakże, dopiero w nowelizacji ustawy Prawo bankowe z 2004 roku ustawodawca zajął się tą kwestią, dodając art. 6a-6d²⁶. Zgodnie z generalną zasadą bank może powierzyć wykonywanie określonych czynności przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu. Powierzenie takie może nastąpić w drodze umowy zawartej na piśmie. Czynności, które mogą być powierzone są wymienione w art. 6a ust. 1 pkt. 1 i 2.²⁷

Pierwsza grupa to (wymienione w pkt. 1) czynności, które polegają na dokonywaniu w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa na podstawie umowy agencyjnej. Pośrednictwo może polegać na:

- 1) zawieraniu i zmianie umów rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych oraz rachunków terminowych lokat oszczędnościowych według wzoru zatwierdzonego przez bank,
- 2) zawieraniu i zmianie umów kredytu na sfinansowanie inwestycji mającej na celu zaspokojenia własnych potrzeb mieszkaniowych kredytobiorcy w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych,
- 3) zawieraniu i zmianie umów kredytu konsumenckiego w rozumieniu ustawy z dnia 20 lipca 2001 r. o kredycie konsumenckim,
- 4) zawieraniu i zmianie umów ugody w sprawie spłaty kredytów, o których mowa w pkt. 2 i 3,
- 5) zawieraniu i zmianie umów dotyczących ustanowienia prawnego zabezpieczenia kredytów, o których mowa w pkt 2 i 3,
- 6) zawieraniu i zmianie umów o kartę płatniczą, których stroną jest konsument w rozumieniu ustawy, o której mowa w pkt. 3,
- 7) przyjmowaniu wpłat, dokonywaniu wypłat oraz obsłudze czeków związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
- 8) dokonywaniu wypłat i przyjmowaniu spłat udzielonych przez ten bank kredytów i pożyczek pieniężnych,
- 9) przyjmowaniu wpłat na rachunki bankowe prowadzone przez inne banki,

²⁶ Dz.U. 04.91.870

- 10) przyjmowaniu dyspozycji przeprowadzania bankowych rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
- 11) wykonywaniu innych czynności, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego.

Drugą grupę stanowią czynności faktyczne związane z działalnością bankową, o których mowa w pkt. 2.

Należy zauważyć, iż ustawodawca robi zastrzeżenie, iż czynności z pierwszej grupy mogą być wykonywane na podstawie umowy agencyjnej, podczas gdy nie robi takiego zastrzeżenia w stosunku do czynności faktycznych wymienionych w punkcie drugim. Warunkiem wystarczającym jest powierzenie wykonywania na podstawie umowy zawartej na piśmie. Pierwszą grupę można podzielić na dwie podgrupy. Pierwsza zawiera czynności wymienione w punktach a-j. Druga podgrupa natomiast to bliżej nieokreślone czynności, o których mowa w pkt. k. Czynności z podgrupy drugiej mogą być wykonywane po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego (KNB). Bank, występując do KNB z wnioskiem o wydanie zezwolenia na wykonywanie tych czynności, musi wykazać, że powierzenie ich wykonywania przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu jest niezbędne do prowadzenia działalności bankowej w sposób bezpieczny i stabilny lub istotnego obniżenia kosztów tej działalności.

Z przedmiotowego zakresu outsourcingu bankowego postanowieniami art. 6a ust. 2 wyłączono zarządzanie bankiem (w rozumieniu odpowiednich przepisów Kodeksu spółek handlowych i Prawa spółdzielczego), a w szczególności zarządzanie ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, w tym zarządzanie aktywami i pasywami, dokonywanie oceny zdolności kredytowej, analizowanie ryzyka kredytowego oraz przeprowadzanie audytu wewnętrznego banku (w rozumieniu art. 9a-9c Prawa bankowego).

²⁷ Dz.U. 02.72.665

Powierzenie przez bank wykonywania czynności określonych w art. 6a może odbywać się według trzech trybów postępowania. Dwa pierwsze stosuje się do stałego lub okresowego powierzania przez bank przedsiębiorcy krajowemu wykonywania czynności wymienionych w art. 6a ust. 1. Pierwszy z nich stosuje się do powierzania czynności wymienionych w pkt. 1 lit. a)-j) oraz pkt. 2 tego artykułu. Tryb ten nie wymaga uzyskania przez bank lub przedsiębiorcę zezwolenia na powierzenie temu przedsiębiorcy stałego wykonywania ww. czynności. W art. 6c ust. 1 ustawa określa jedynie warunki, po których spełnieniu będzie możliwe powierzenie ww. czynności:

- 1) bank zawiadamia KNB, z co najmniej 14-dniowym wyprzedzeniem o zamiarze zawarcia umowy, o której mowa w art. 6a ust. 1,
- 2) zostanie zapewnione wykonywanie przez KNB efektywnego nadzoru nad wykonywaniem powierzonych czynności,
- 3) bank i przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny będą posiadać wiarygodne plany działania zapewniające ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową,
- 4) powierzenie wykonywania czynności nie wpłynie niekorzystnie na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, bezpieczne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w banku, możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy, oraz ochronę tajemnicy prawnie chronionej.

Odrębny tryb postępowania będzie stosowany w razie powierzenia czynności określonych w art. 6a ust. 1 pkt. 1 lit. k. W trybie tym katalog warunków z art. 6c ust.1 uzupełniono uzyskaniem zezwolenia KNB. Tak jak wcześniej wspominałem, zgodnie z art. 6a ust. 3, bank, występując do KNB z wnioskiem o wydanie zezwolenia, musi wykazać, że powierzenie ich wykonywania przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu jest niezbędne do

prowadzenia działalności bankowej w sposób bezpieczny i stabilny lub istotnego obniżenia kosztów tej działalności.

Trzeci tryb postępowania stosuje się, gdy bank zawiera umowę, na podstawie, której powierza wykonanie czynności określonych w art. 6a ust. 1 przedsiębiorcy zagranicznemu nie mającemu stałego miejsca zamieszkania lub siedziby na terenie państwa należącego do Europejskiego Obszaru Gospodarczego albo gdy bank zawiera umowę, przewidującą, że powierzone czynności będą wykonywane stale lub okresowo za granicą. W trybie tym do warunków określonych w art. 6c dochodzi, zgodnie z art. 6d, obowiązek uzyskania zezwolenia KNB na zawarcie takiej umowy. W art. 6d ust.2 i ust. 3 unormowane zostały zręby procedury przeprowadzanej w sprawie wydania zezwolenia. Zezwolenie to jest wydawane na wniosek banku. Do wniosku o udzielenie zezwolenia, zgodnie z ust.2, bank załącza:

- 1) dokumenty dotyczące działalności gospodarczej przedsiębiorcy zagranicznego, który ma wykonywać powierzone czynności,
- 2) projekt umowy, która ma być zawarta z przedsiębiorcą zagranicznym,
- 3) plany działania zapewniające ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową,
- 4) zezwolenia lub promesy zezwoleń wymaganych w państwie, w którym czynności mają być wykonywane, wraz z pozytywną opinią właściwych władz nadzorczych,
- 5) opis rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zapewniających bezpieczne i prawidłowe wykonywanie powierzonych czynności, w szczególności ochronę tajemnicy prawnie chronionej.

W art. 6d ust. 4 ustawa określiła przypadki, w których KNB może odmówić wydania zezwolenia, jak również cofnąć wcześniej wydane. Odmowa wydania zezwolenia lub cofnięcie zezwolenia następuje w przypadku gdy:

- 1) istnieje zagrożenie naruszenia tajemnicy prawnie chronionej,

- 2) w państwie, w którym powierzone czynności mają być wykonywane, obowiązujące prawo uniemożliwia KNB wykonywanie efektywnego nadzoru,
- 3) powierzenie wykonywania czynności może wpłynąć niekorzystnie na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, bezpieczne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w banku oraz możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy.

Przepis, na podstawie art. 6d ust 5, stosuje się odpowiednio do trybu postępowania w przypadku powierzenia przez bank czynności na podstawie umów określonych w art. 6d ust. 1.

Należy zauważyć, iż jednym z elementów występującym we wszystkich trzech trybach jest zapewnienie wykonywania efektywnego nadzoru przez KNB. Dzięki nowelizacji ustawy KNB uzyskała szereg nowych kompetencji.

Po pierwsze, zgodnie z art. 6c ust. 3, KNB może żądać od banku w szczególności:

- 1) przedstawienia kopii zawartej umowy,
- 2) złożenia wyjaśnień dotyczących realizacji umowy,
- 3) przedstawienia planu działania, zapewniającego ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową,
- 4) przedstawienia dokumentów określających status przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego, z którym bank zawarł umowę,
- 5) dostarczenia opisu rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zapewniających bezpieczne i prawidłowe wykonywanie powierzonych czynności, w szczególności tajemnicy prawnie chronionej.

Po drugie, na podstawie art. 6c ust. 7 przedsiębiorcę lub przedsiębiorcę zagranicznego, któremu bank powierza wykonywanie owych czynności, ustawa uznaje za posiadającego bliskie powiązania z bankiem, a to oznacza, iż do tego przedsiębiorcy będą stosowane przepisy dotyczące podmiotów posiadających

bliskie powiązania z bankiem, w szczególności przepisy o nadzorze skonsolidowanym.

Po trzecie, KNB uzyskała prawo nakazania bankowi, w drodze decyzji, podjęcia działań zmierzających do zmiany lub rozwiązania umowy, na podstawie, której powierzono wykonywanie czynności, jeżeli:

- 1) wykonanie umowy zagraża bezpiecznemu i stabilnemu zarządzaniu bankiem,
- 2) przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny będący stroną umowy utracił wymagane uprawnienia niezbędne do wykonywania tej umowy.

Przepis ten wyjątkowo interesujący, gdyż stanowi wyjątek od zasady wyrażonej w art. 138 ust. 7, iż środki nadzoru o charakterze administracyjnym stosowane przez KNB nie mogą naruszać umów zawartych przez bank. Jeśli bank, w wyznaczonym terminie, nie doprowadzi do zmiany lub rozwiązania umowy, KNB może, bez konieczności uprzedniego upomnienia na piśmie, zastosować środki nadzoru określone w art. 138 ust. 3. Środki te obejmują:

- 1) wystąpienie do właściwego organu banku z wnioskiem o odwołanie prezesa, wiceprezesa lub innego członka zarządu banku bezpośrednio odpowiedzialnego za stwierdzone nieprawidłowości,
- 2) zawieszenie w czynnościach członków zarządu, o których mowa w pkt. 1, do czasu podjęcia uchwały w sprawie wniosku o ich odwołanie przez radę nadzorczą na najbliższym posiedzeniu; zawieszenie w czynnościach polega na wyłączeniu z podejmowania decyzji za bank w zakresie jego praw i obowiązków majątkowych,
- 3) ograniczenie zakresu działalności banku,
- 4) nałożenie na bank kary finansowej w wysokości do 1.000.000 złotych,
- 5) uchylenie zezwolenia na utworzenie banku i podjęcie decyzji o likwidacji banku.

W związku z niniejszą regulacją powstało wiele wątpliwości. Banki nie wiedziały dokładnie jak interpretować przepisy ustawy. W związku z tym Generalny Inspektor Nadzoru Bankowego (GINB) wydał dwa wyjaśnienia dotyczące

nowelizacji Prawa bankowego. W pierwszym piśmie z dnia 3 sierpnia 2004 roku²⁸ GINB zajął się przede wszystkim zakresem informacji przekazywanych w zawiadomieniu o zamiarze zawarcia umowy o powierzenie przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu wykonywania określonych czynności związanych z działalnością bankową oraz zakresem przedmiotowym pojęcia „czynności faktyczne związane z działalnością bankową”.

W ww. piśmie GINB wyjaśnia, iż oczekuje, że bank w zawiadomieniu określi przedmiot każdej umowy, tj. czynności, których wykonywanie bank zamierza powierzyć na jej podstawie, oraz określi stronę umowy ze wskazaniem przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego (w zależności od konkretnego przypadku: jego imienia (imion) i nazwiska, firmy, nazwy, formy prawnej prowadzonej działalności, miejsca stałego zamieszkania, siedziby i adresu, numeru wpisu w ewidencji działalności gospodarczej ze wskazaniem organu, przez który jest prowadzona, numeru w Krajowym Rejestrze Sądowym, numeru identyfikacyjnego w krajowym rejestrze urzędowym podmiotów gospodarki narodowej REGON). Jednocześnie GINB oczekuje, iż w zawiadomieniu zostaną opisane rozwiązania, które zapewniają:

- 1) sprawowanie przez KNB efektywnego nadzoru nad wykonywaniem powierzonych czynności, poprzez m.in.:
 - stworzenie warunków umożliwiających wykonywanie przez inspektorów nadzoru bankowego czynności kontrolnych w siedzibie przedsiębiorcy, któremu powierza się wykonywanie czynności,
 - możliwość dostępu przez bank do informacji o bieżącym funkcjonowaniu tego przedsiębiorcy w zakresie związanym z wykonywaniem powierzonych czynności oraz
- 2) Skuteczne funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej banku w zakresie obejmującym wykonywanie tych czynności, poprzez m.in.:
 - uwzględnienie potrzeby przygotowania przez bank w tym zakresie procedur postępowania, osób, które będą podejmować działania

²⁸ Pismo nr NB-BPN-1-022-70/04 z dnia 3 sierpnia 2004r., „Stosowanie niektórych przepisów

kontrolne oraz ujęcie tego zagadnienia w planach kontroli wewnętrznej banku,

- umożliwienie podejmowania przez osoby zatrudnione w banku czynności kontrolnych w siedzibie przedsiębiorcy wykonującego powierzone czynności.

Zawiadomienie powinno zostać podpisane przez osoby upoważnione do reprezentowania banku. W sytuacji gdyby osobami tymi nie byli członkowie zarządu banku lub prokurenci, wskazane jest ze względów ostrożnościowych, aby zawiadomienie podpisywała jedna osoba w banku umocowana przez jego zarząd.

W kwestii zakresu przedmiotowego pojęcia „czynności faktyczne związane z działalnością bankową” GINB uważa, iż kluczowe jest zdefiniowanie pojęcia „działalność bankowa”. Zakłada, iż działalnością bankową w rozumieniu art. 6a ust. 1 pkt 2 prawa bankowego są zarówno czynności bankowe wskazane w art. 5 ust. 1 i 2, jak również dokonywanie działań wymienionych w art. 6 tej ustawy. Bank może zatem zlecić wykonywanie czynności faktycznych, które pozostają w funkcjonalnym związku z działalnością bankową w powyższym znaczeniu. Ich zakres wyznacza przedmiot regulacji prawa bankowego, którym – zgodnie z art. 1 tej ustawy – są zasady prowadzenia tego rodzaju działalności. W wyniku czego do katalogu czynności, o których mowa w art. 6a ust. 1 pkt 2 prawa bankowego, nie można zakwalifikować powierzenia takich czynności, jak np. prowadzenie stołówki pracowniczej w banku, sprząatanie pomieszczeń, w których jest wykonywana działalność bankowa, ochrona obiektów bankowych. Na podstawie art. 6a ust. 1 pkt 2 prawa bankowego bank może powierzyć przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu wykonywanie czynności faktycznych pozostających w zakresie windykacji wierzytelności bankowych. GINB zwraca uwagę, iż podejmowanie innych czynności niż faktyczne w ramach wspomnianej windykacji może zostać zlecone adwokatom i radcom prawnym w związku ze świadczeniem przez nich pomocy prawnej na rzecz banku oraz w zakresie dozwolonym przez obowiązujące przepisy prawne, po

dotyczących outsourcingu”

uzyskaniu zezwolenia KNB, o którym mowa w art. 6a ust. 1 pkt 1 lit k prawa bankowego. Jako przykład powierzenia czynności faktycznych związanych z działalnością bankową w rozumieniu art. 6a ust. 1 pkt 2 prawa bankowego będzie również zlecenie przez bank podmiotowi zewnętrznemu przeliczania, sortowania, pakowania oraz oznaczania opakowań banknotów i monet.

Niniejsze pismo nie rozwiązało wszystkich problemów, a według niektórych ekspertów wręcz jeszcze bardziej skomplikowało sytuację. Jak wynika z pisma GINB dostawca usług outsourcingowych nie ma prawa do zawierania jakichkolwiek umów z podwykonawcami. W związku z tym wszystkie podmioty uczestniczące w świadczeniu danej usługi muszą bezpośrednio zawierać umowy z bankiem. Zasada ta nie wynika wprost z przepisów ustawy, a jedynie została wyprowadzona przez GINB z przepisów dotyczących tajemnicy bankowej, i właśnie ze względu na ochronę tejże tajemnicy GINB rekomenduje ww. zakaz. Jak zauważa Marek Rosiński takie podejście wynika z nadmiernie ostrożnej, literalnej wykładni przepisów dokonanej przez organa nadzoru bankowego.²⁹ Autor wskazuje na wiele możliwych struktur transakcji outsourcingowych. Może to być konsorcjum dostawców, spółka celowościowa pomiędzy dostawcą i jego partnerami, umowa lokalna wykonująca postanowienia umowy globalnej zawartej przez spółki-matki czy, najczęściej wykorzystywana struktura, w której dostawca występuje jako podmiot wiodący z podwykonawcami. Outsourcing łańcuchowy jest także zgodny z wytycznymi Komitetu Bazylejskiego, jak i Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych (CEBS), które wprost dopuszczają taki rodzaj outsourcingu.

Kolejną kwestią jest zakaz wyłączenia lub ograniczania odpowiedzialności dostawców wobec banku „za szkody wyrządzone klientom wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy outsourcingowej”. Zakaz taki budzi wątpliwości w kontekście jego zgodności z Konstytucją RP. Rosiński w swoim artykule przywołuje orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego, który stwierdził, że „swoboda umów zawieranych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, a dokładniej – swoboda kształtowania ich treści, należy do

²⁹ Marek Rosiński, „Outsourcing, czyli co?”, *Gazeta Bankowa*, 25 października 2004

istotnych elementów przedmiotowych wolności działalności gospodarczej w konstytucyjnym rozumieniu tego terminu. Wolność gospodarcza jest konstytucyjną zasadą ustrojową i jej ograniczenie może nastąpić tylko w drodze ustawy, w niezbędnym zakresie oraz dla ochrony ważnego interesu publicznego”. Ponadto zdaniem Trybunału Konstytucyjnego „ustawodawca nie może ustanawiać ograniczeń przekraczających pewien stopień uciążliwości, a zwłaszcza zapoznających proporcje pomiędzy stopniem naruszenia uprawnień jednostki a rangą interesu publicznego, który ma w ten sposób podlegać ochronie”. Trudno w tym wypadku uznać, aby istniał publiczny interes uzasadniający ograniczenie swobody umów. Jako punkt odniesienia do rozważań w kontekście oceny stopnia uciążliwości omawianego przepisu, Autor wskazuje brak analogicznych zakazów w innych krajach Unii Europejskiej, przyjęte zwyczaje na rynku technologii informatycznych oraz standardy księgowe GAAP. Zgodnie z tymi ostatnimi w sprawozdaniach finansowych należy ujawnić maksymalną odpowiedzialność z tytułu zawartych umów. Po zawarciu, chociaż jednej umowy zawierającej klauzulę nieograniczonej odpowiedzialności w zakresie szkód wyrządzonych klientom banków, wymaganej przez znowelizowane prawo bankowe, nie będzie możliwe kwotowe określenie tej odpowiedzialności. Jest to nie tylko problem usługodawców, ale także banków, gdyż trudno sobie wyobrazić sytuację, że z korzyścią dla banku będzie zawarcie umowy z małym lokalnym dostawcą, a nie z międzynarodową firmą o uznanej reputacji.

W związku z istniejącymi w dalszym ciągu wątpliwościami GINB wystosował drugie pismo do Prezesów Zarządów wszystkich banków³⁰. Pismo to w szczególności zajmuje się zakresem przedmiotowym pojęcia „czynności faktyczne związane z działalnością bankową”. GINB uważa, iż w przypadku czynności faktycznych uzasadniony jest pogląd, zgodnie z którym za tego rodzaju czynności należałoby uznawać jedynie czynności faktyczne pozostające w bezpośrednim związku z działalnością bankową, tzn. takie, które:

³⁰ Pismo nr NB-BPN-1-022-70/04 z dnia 21 grudnia 2004r.

- 1) można uznać za czynności częściowe (składowe) czynności wskazanych w art. 5 i art. 6 ust. 1 prawa bankowego, lub
- 2) bez których podjęcia, ze względu na istotę lub charakter czynności bankowej lub czynności z art. 6 ust. 1 prawa bankowego (z którymi są one związane) nie jest możliwe należyte wykonanie umowy, mającej za przedmiot dokonanie czynności wymienionych w art. 5 i art. 6 ust.1 ww. ustawy.

GINB podaje jednocześnie przykłady jak należy interpretować te wyjaśnienia. I tak np. z czynnościami faktycznymi związanymi z wykonywaniem czynności bankowej udzielania kredytu mamy do czynienia od momentu konkretyzacji potencjalnego klienta banku (w powołanym przypadku – od chwili, w której następuje przekazanie przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu informacji stanowiących tajemnicę bankową). W związku z tym, GINB zauważa, iż powierzenie czynności faktycznych związanych z wydawaniem kart płatniczych oraz wykonywaniem operacji przy ich użyciu (czyli dokonywanie czynności bankowej wymienionej w art. 5 ust. 2 pkt 3 prawa bankowego) ma także miejsce w przypadku, gdy przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny dokonuje na zlecenie banku, np. autoryzacji transakcji, generowania, drukowania i dystrybucji zestawień transakcji oraz personalizacji kart płatniczych. Przykładem czynności, bez których podjęcia nie jest możliwe należyte wykonanie umowy, mającej za przedmiot dokonanie czynności bankowej będzie natomiast drukowanie, kopertowanie i wysyłanie wyciągów z ustaleniem salda na rachunku bankowym. Do katalogu czynności, o których mowa w art. 6a ust. 1 pkt 2 prawa bankowego, nie można, zdaniem GINB, zakwalifikować czynności faktycznych, które ograniczają się do reklamowania oferty banku (np. poprzez wyłożenie w lokalu przedsiębiorcy materiałów informacyjnych, które umożliwiają zapoznanie się z ofertą banku, informowanie o produktach banku, na podstawie przekazanych przez bank materiałów) niezależnie od sposobów ich wykonywania (przez telefon, za pośrednictwem Internetu, za pośrednictwem środków masowego przekazu i in.), przy założeniu

jednak, że adresatem tego rodzaju działań nie są skonkretyzowani (wskazani przez bank) klienci banku, który powierzył dokonywanie tych czynności. Według GINB czynnościami faktycznymi związanymi z działalnością bankową w rozumieniu przepisów prawa bankowego nie będą także czynności podejmowane w zakresie technicznego serwisu bankomatów, ich modernizacji, napraw i konserwacji oraz monitoringu technicznego stanu bankomatów, czynności polegające na udostępnianiu bankowi łączny telekomunikacyjnych czy linii łączności, a także transport oraz niszczenie dokumentów bankowych i nośników danych, pod warunkiem jednak, że wykonawca tych czynności nie ma dostępu do informacji „wrażliwych” z punktu widzenia prowadzonej działalności bankowej, w tym, w szczególności, do danych objętych tajemnicą bankową.

Jedną z najważniejszych kwestii było rozstrzygnięcie czy czynności z zakresu technologii informatycznych należą do zakresu regulacji art. 6a-6d prawa bankowego. Zdaniem GINB do zakresu wymienionych przepisów należą czynności z zakresu technologii informatycznych, które są bezpośrednio związane z działalnością bankową. Oznacza to, że w przypadku zawierania przez bank z tymi podmiotami umowy, w której określa się zasady wykonywania tego rodzaju czynności, powinny zostać spełnione warunki wymienione w ww. przepisach prawa bankowego. Do kategorii czynności faktycznych związanych z działalnością bankową należy zaliczyć przede wszystkim wykonywanie na zlecenie banku czynności, z którymi wiąże się dostęp wykonawcy do informacji „wrażliwych” z punktu widzenia prowadzonej działalności bankowej, w szczególności do wiadomości na temat klientów banków, w tym objętych tajemnicą bankową. Kryterium ujawniania przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu tego rodzaju informacji nie powinno być jednak traktowane jako jedyne podczas rozstrzygania, czy powierzenie przez bank określonych czynności jest przedmiotem regulacji art. 6a-6d prawa bankowego. GINB uważa, iż czynnościami faktycznymi związanymi z działalnością bankową będą również czynności, mające na celu zapewnienie ciągłego i niezakłóconego (np. czynności składające się na administrowanie systemami informatycznymi) działania systemów informatycznych służących bezpośrednio do wykonywania

działalności bankowej, np. systemów bankowych służących do rejestracji operacji dokonywanych na rachunkach klientów banku, systemów obsługi kredytów służących do gromadzenia danych o klientach oraz o produktach bankowych, z którymi wiąże się ryzyko kredytowe, systemów składania zleceń przez klientów banku drogą elektroniczną, systemów służących do oceny zdolności kredytowej klientów banku, systemów służących do zarządzania ryzykiem bankowym.

GINB podaje również czynności, które według niego nie powinny podlegać pod zakres art. 6a-6d prawa bankowego. Do takich czynności zalicza:

- 1) nabywanie sprzętu komputerowego, nabywanie i instalacja oprogramowania,
- 2) tworzenie, rozwój i modyfikację licencjonowanego oprogramowania,
- 3) serwis sprzętu komputerowego,
- 4) serwis standardowego oprogramowania operacyjnego/systemowego,
- 5) czynności dotyczące systemów informatycznych/oprogramowania, które nie są bezpośrednio wykorzystywane w działalności bankowej, np. systemów kadrowo-płacowych banku, programów wykorzystywanych do prowadzenia gospodarki materiałowej banku.

W kwestii świadczenia pomocy prawnej przez adwokatów i radców prawnych oraz rzeczoznawstwa, GINB uważa, iż przyjęcie poglądu o ograniczonym do zasad wykonywania działalności bankowej (zgodnie z art. 1 prawa bankowego) zakresie regulacji art. 6a-6d prawa bankowego oznacza, że udzielanie pomocy prawnej przez adwokatów (zgodnie z przepisami ustawy z dnia 26 maja 1982 r. o adwokaturze³¹) i świadczenie pomocy prawnej przez radców prawnych (zgodnie z przepisami ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych³²) oraz rzeczoznawstwo majątkowe (zgodnie z przepisami ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami³³) na rzecz banków nie jest przedmiotem reglamentacji tej ustawy. Powierzenie przez bank tych czynności

³¹ Dz.U. 02.123.1058

³² Dz. U. 02.123.1059

³³ Dz. U. 04.261.2603

nie wiąże się zatem z nałożeniem obowiązków wynikających z art. 6a-6d prawa bankowego. Z tą kwestią wiąże się kolejny problem zasygnalizowany w piśmie GINB dotyczący powierzania czynności w zakresie windykacji wierzytelności bankowych. W odniesieniu do zlecania czynności innych niż faktyczne w tym zakresie trzeba zwrócić uwagę, że:

- 1) wykonywanie tego rodzaju czynności przez adwokatów i radców prawnych w zakresie udzielanej (świadczonej) pomocy prawnej – nie jest przedmiotem regulacji art. 6a-6d prawa bankowego,
- 2) podejmowanie tego rodzaju czynności przez inne podmioty (niż wymienione w pkt 1) – w przypadku, gdyby to były to czynności inne niż wskazane w art. 6a ust. 1 pkt 1 lit. a-j prawa bankowego – jest dopuszczalne po uzyskaniu zezwolenia KNB, o którym mowa w art. 6a ust.1 pkt 1 lit.k tej ustawy; należy pamiętać, że zarówno powierzenie czynności, o których mowa w art. 6a ust. 1 pkt 1 lit. a-j prawa bankowego, jak i czynności określonych w ust. 1 pkt 1 lit. k, tego przepisu może nastąpić wyłącznie na podstawie umowy agencyjnej w rozumieniu art. 758 § 1 kodeksu cywilnego.

W związku z windykacją powstaje jeszcze pytanie czy bank ma obowiązek poinformowania dłużnika o przekazaniu dotyczących go informacji podmiotowi zajmującemu się windykacją. Niestety prawo bankowe nie zawiera żadnych przepisów dotyczących tej kwestii, co należy uznać, ze względu na rodzaj informacji, za przeoczenie ustawodawcy. Kluczowe znaczenie ma treść art. 111 ust. 1 pkt.9 prawa bankowego, który stanowi, że jest obowiązany ogłaszać w miejscu wykonywania czynności, w sposób ogólnie dostępny, informacje o partnerach outsourcingowych, o ile uzyskują dostęp do informacji chronionych tajemnicą bankową. Największe wątpliwości powstają w związku ze sposobem spełnienia tego warunku. Trudno sobie wyobrazić sytuację, że klient zawierając umowę kredytu zwróci uwagę na klauzulę dotyczącą podmiotu windykującego w razie zwlekania z zapłatą rat. Bardziej praktycznym rozwiązaniem byłoby nałożenie na bank obowiązku informowania klientów o przekazaniu procesu windykacji określonej firmie po wystąpieniu zaległości po stronie klienta.

Kolejnym problemem jest kwestia obowiązku przekazywania przez bank sprawozdania finansowego przedsiębiorcy, któremu powierzono wykonywanie stałe lub okresowe czynności wskazanych w art. 6a ust. 1 prawa bankowego, w świetle art. 6c ust. 7 tej ustawy. Na podstawie art. 6c ust. 7 prawa bankowego przedsiębiorcę lub przedsiębiorcę zagranicznego, który stałe lub okresowo wykonuje czynności, o których mowa w art. 6a ust. 1 tej ustawy, uznaje się za posiadającego bliskie powiązania z bankiem. Wspomniany art. 6c ust. 7 prawa bankowego nakazuje również odpowiednie stosowanie art. 141g tej ustawy, który stanowi, iż bank ma obowiązek przekazywania KNB sprawozdań finansowych podmiotów, z którymi bank posiada bliskie powiązania. Wykonanie tego obowiązku będzie możliwe wyłącznie gdy podmiot blisko powiązany z bankiem sporządza sprawozdanie finansowe, które albo wchodzi w skład skonsolidowanego sprawozdania finansowego banku albo nie zostało ujęte w takim sprawozdaniu, ale podlega obowiązkowi przekazania przez bank KNB (art. 141g ust. 1 prawa bankowego). Obowiązki dotyczące sporządzania sprawozdań finansowych określone zostały w ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości³⁴. Zgodnie z analizą brzmienia art. 2 ust. 1 pkt 2 tej ustawy można sformułować wniosek, iż ten obowiązek nie dotyczy osób fizycznych oraz spółek cywilnych osób fizycznych, spółek jawnych osób fizycznych oraz spółek partnerskich, jeśli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły mniej niż równowartość w walucie polskiej 800 000 euro. W związku z tym podmioty te nie są objęte obowiązkiem, m. in. sporządzania sprawozdań finansowych. Prawo bankowe nie wprowadza w zakresie obowiązków dotyczących sporządzania sprawozdań finansowych dodatkowych rozwiązań, należy więc uznać, iż podmioty, które nie podlegają tego rodzaju obowiązkowi wynikającemu z przepisów ustawy o rachunkowości, nie będą również podlegać przepisowi art. 141g ww. ustawy. GINB zwraca uwagę, iż wyłączenie na mocy ustawy o rachunkowości obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych przez

³⁴ Dz.U. 02.76.694

omawiane podmioty nie powinno prowadzić do wniosku, że KNB nie może stosować w stosunku do nich uprawnień, które zostały przewidziane w art. 141h prawa bankowego.

Regulacja polska dotycząca outsourcingu była bardzo długo oczekiwana. Wielu przedstawicieli firm i instytucji finansowych podkreślało, iż przepisy Prawa bankowego nie nadążają za praktyką bankową i wymagają nowelizacji. Problemem był nie tylko brak przepisów dotyczących outsourcingu ale również niejasne przepisy dotyczące np. tajemnicy bankowej.³⁵

Jak zauważa Mariusz Swora nowe przepisy Prawa bankowego dotyczące outsourcingu stanowią „ciekawy przykład przenikania się sfery regulacji prawa cywilnego i administracyjnego. W zwykłym obrocie gospodarczym korzystanie z outsourcingu nie jest poddane żadnej reglamentacji. Administracyjnoprawna reglamentacja outsourcingu w Prawie bankowym stanowi przede wszystkim wyraz troski o bezpieczeństwo funkcjonowania banku jako instytucji zaufania publicznego”.³⁶

Polska regulacja nie jest idealna i budzi wiele kontrowersji, o których wspomniałem wcześniej, jednakże należy stwierdzić, iż jest to udana próba kompromisu pomiędzy wymaganiami praktyki bankowej a koniecznością utrzymania gwarancji wiarygodności banku. Regulacja ta zwiększa także szanse Polski w walce z konkurentami o kontrakty offshoringowe.

³⁵ Jacek Śliwiński, „Totalnie spóźniony”, *Gazeta bankowa*, 5 maja 2003 r.

³⁶ Mariusz Swora, „Outsourcing bankowy w świetle znówelizowanych przepisów Prawa bankowego”, *Głosa – Przegląd Prawa Gospodarczego* nr 7/2004

ROZDZIAŁ V

OFFSHORE OUTSOURCING I OFFSHORING

1. Wprowadzenie

Instytucje finansowe korzystały z outsourcingu od wielu lat jednakże nie na skalę w jakiej to występuje obecnie. Na przykład w sektorze ubezpieczeniowym od lat 70. firmy outsourcowały czynności związane z drukowaniem oraz przechowywaniem materiałów. Głównym powodem były korzyści finansowe.

Wraz z rozwojem nowych technologii bardziej popularny stał się outsourcing usług informatycznych. W latach 80. i 90. takie transakcje powodowały przenoszenie całych departamentów informatycznych do podmiotów trzecich. Było to spowodowane nie tylko chęcią zmniejszenia kosztów, ale i koniecznością nadążania za szybko rozwijającą się technologią.

Obecnie pojawiły się nowe trendy mianowicie offshore outsourcing oraz offshoring, polegające na powierzaniu wykonywania czynności podmiotom mającym siedzibę zagranicą.

2. Definicje

Podobnie jak w przypadku outsourcingu trudno jest znaleźć jedną definicję offshore outsourcingu i offshoringu, co więcej przez niektórych specjalistów pojęcia te są używane zamiennie. The Outsourcing Times określa offshore outsourcing (offshoring) jako outsourcing do obcego kraju, także Peter Bendor-Samuel, autor *Turning Lead Into Gold, The Demystification of Outsourcing*, używa obu pojęć jako równoznacznych³⁷.

Jednakże w dużej części literatury można znaleźć rozróżnienie tych pojęć. Ulrik Bie w swojej pracy pt. *Offshore Outsourcing: Consequences and Challenges for*

³⁷ Peter Bendor-Samuel, *Lou Dobbs: Here's Why You're WRONG*, Outsourcing Journal, Sierpień 2004

America³⁸ określa offshoring jako przeniesienie swojej działalności zagranicę, natomiast offshore outsourcing jako powierzenie czynności osobie trzeciej zagranicą.

Tabela 1 Możliwości przeniesienia usług

| | Krajowe | Międzynarodowe |
|------------------|-------------|----------------------|
| Produkcja własna | Relokacja | Offshoring |
| Osoba trzecia | Outsourcing | Offshore outsourcing |

Także na stronie www.firmbuilder.com rozróżniono te pojęcia. Źródło to jest tym cenniejsze, iż jest firmowane nazwiskiem Micheala F. Corbetta, jednego z największych ekspertów amerykańskich w dziedzinie outsourcingu. Jego firma, Michale F. Corbett & Associates, Ltd, organizuje co roku konferencje poświęcone tej tematyce. Według niego offshore outsourcing określić można jako powierzanie czynności firmie, której główne centrum operacyjne mieści się zagranicą, natomiast offshoring definiuje jako wykonywanie czynności przez firmę poza granicami kraju w którym ma swoją siedzibę. Celem moim nie jest rozstrzygnięcie sporu dotyczącego definicji, aczkolwiek uważam, że rozróżnienie tych pojęć jest praktyczne, a pokazanie i omówienie trendu występującego we współczesnym świecie – przenoszeniu części operacji przez przedsiębiorstwa do bardziej opłacalnych lokalizacji. Dla potrzeb tej pracy będę używał tych pojęć zamiennie.

3. Offshoring zwycięzców i przegranych

Do największych wygranych należą przedsiębiorstwa korzystające z offshore outsourcingu oraz offshoringu. Uzyskują one dostęp do potencjalnie bardzo dużych oszczędności, głównie powstałych dzięki niższym kosztom

³⁸ Ulrik Bie, *Offshore Outsourcing: Consequences and Challenges for America*, Danmarks Nationalbank

zatrudnienia.³⁹ Oszczędności te będą się różnić w zależności od branży oraz kraju, ale większość ekspertów uważa, że będą się one mieścić w przedziale 10-30%.⁴⁰ W dłuższej perspektywie przedsiębiorstwa te uzyskują także dostęp do nowych pokładów wysoko wykwalifikowanych pracowników bezpośrednio poprzez swoje centra zagraniczne lub pośrednio od miejscowych dostawców.

Zwycięzcami są też państwa, które dostarczają usługi outsourcingowe. Pierwotne korzyści polegają na nowych miejscach pracy, które są generowane. Wtórne korzyści polegają na transferze technologii i umiejętności, także w Unii Europejskiej, wraz z akcesją w maju 2004 roku dziesięciu nowych państw, przybyło wielu potencjalnych dostawców produktów i usług. Kraje te mają nadzieję pójść w ślady Irlandii, głównego beneficjenta 'boomu' offshoringowego w Europie Zachodniej. Irlandia już od lat osiemdziesiątych przyciągała inwestorów. Na początku były to call center a obecnie są to usługi informatyczne. Kraj ten osiągnął sukces dzięki dotacjom rządowym, dobrze wykształconej kadrze znającej język angielski, niskim podatkom oraz przychylnemu podejściu do zagranicznych inwestorów.

Ostatnią grupą, która skorzysta na offshoringu są konsumenci. Dla tej grupy najważniejsza będzie obniżka cen. Catherine L. Mann szacuje, że obniżka na sprzęt komputerowy w latach dziewięćdziesiątych sięgająca nawet 30% była spowodowana globalizacją sektora komputerowego.⁴¹ Konsumenci mogą także skorzystać poprzez wydłużenie godzin pracy, np. dzwoniąc do call center w Bangalore, Indie po godzinie siedemnastej.

Jednakże tam gdzie są wygrani tam są i przegrani. Pierwszym i oczywistym przegranym są pracownicy, którzy tracą pracę. Warto zwrócić uwagę, iż ci, którzy tracą pracę są stosunkową małą acz silną i dobrze zorganizowaną

Working Papers, styczeń 2005, www.nationalbanken.dk

³⁹ Jacob Funk Kirekgaard, „Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff”, Marzec 2005, www.iie.com

⁴⁰ Boston Consulting Group, „Capturing Global Advantage”, Kwiecień 2004, www.bcg.com

⁴¹ Catherine L. Mann, “Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth”, International Economics Policy Brief, Listopad 2003, www.iie.com

grupą, w przeciwieństwie do zróżnicowanej i rozproszonej grupy zwycięzców. Przegrany są także kraje europejskie niebędące w stanie zaadaptować się do outsourcingowej rzeczywistości, szczególnie w obecnie panującym niskim wzroście produktywności. Wraz z rozwojem globalizacji korzystanie z offshoringu nie jest opcją a wręcz koniecznością. Wielu przedsiębiorstwom, które nie zdecydują się na offshoring grozi zniknięcie z rynku bądź poprzez bankructwo lub dobrowolne wycofanie się, bądź poprzez przeniesienie całej działalności (lub na tyle ile będzie to możliwe) zagranicę. W obu przypadkach spowoduje to liczne zwolnienia, znacznie większe niż w przypadku offshoringu. Według ankiety przeprowadzonej wśród 500 największych przedsiębiorstw aż 47% kieruje się doświadczeniem konkurencji przy podejmowaniu decyzji odnośnie kierunku. Jednakże z offshoringu trzeba korzystać bardzo ostrożnie. W ostatnich latach mamy wiele przykładów umów, które bądź musiały być renegotjowane bądź nawet rozwiązywane. Jako przykład pierwszej sytuacji można przytoczyć kontrakt pomiędzy Chale Manhattan Bank i AT&T. Kontrakt zawarty w 1994 roku na sumę 90 milionów USD musiał być renegotjowany gdyż nie spełniał oczekiwań ekonomicznych stron. Ten sam bank rozwiązał z kolei kontrakt z Fiserv dotyczący systemów kontrolnych. Chase zapłacił 15 milionów dolarów za wcześniejsze zakończenie umowy.⁴²

Offshore outsourcing oraz offshoring są integralną częścią biznesu XXI wieku i każdy kraj skoncentrowany na wzroście gospodarczym i konkurencyjności nie może uniknąć jego konsekwencji. W związku z tym państwa powinny skierować swoje wysiłki na próbie poradzenia sobie z konsekwencjami a nie blokować coś co jest nieuniknione. Należy kreować zwycięzców i przekształcać przegranych w wygranych. Niestety badania pokazują, że tak się obecnie nie dzieje.

4. Powody dla offshoringu

⁴² M.Lacity, L.Willcocks, "Global Information Technology Outsourcing", John Wiley & Sons Ltd., 2001, s. 15

Wszystkie raporty wskazują, że zmniejszenie kosztów jest jednym z najważniejszych czynników powodujących że firma decyduje się na offshoring. Raport The Economist z 2004 roku pokazuje, iż niskie koszty pracy oraz materiałów są decydującym czynnikiem wyboru. Jednakże należy wskazać także inne czynniki mogące mieć wpływ na decyzje, jak np. dostęp do unikalnych materiałów i usług oraz obecność na nowym rynku. Czasami powody mogą być zależne od sytuacji tylko w danym kraju. Jeremy Leonard w "How Structural Costs Imposed on U.S. Manufacturers Harm Workers and Threaten Competitiveness"⁴³ przedstawia kilka powodów, dlaczego amerykańscy przedsiębiorcy decydują się na offshoring:

- wysokie podatki,
- wysokie koszty ubezpieczeń zdrowotnych i emerytalnych,
- wzrastające koszty postępowań sądowych,
- wzrastające wymagania dotyczące warunków pracy, ochrony środowiska oraz ochrony konsumenckiej,
- wzrost kosztów energii.

Niskie płace są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, gdyż gdyby oprzeć się tylko na tym czynniku kraje Środkowej Afryki byłyby światowym potentatem offshoringowym. W przeciągu kilku ostatnich lat kraje Południowo-wschodniej Azji umiejętnie połączyły zaletę niskich wynagrodzeń z polityką otwartości, stabilności, ochroną inwestycji oraz ekonomicznymi udogodnieniami, jak np. obniżanie podatków. Te czynniki wraz z wzrostem nakładów na edukację i infrastrukturę spowodowały sukces krajów tego regionu.

Niektórzy eksperci wskazują także język jako konieczny element do offshoringu. Z tego też powodu takie kraje jak Indie, Irlandia, Republika Południowej Afryki wygrywają rywalizację np. z Chinami. Z tego samego powodu francuskie inwestycje są skierowane do francuskojęzycznej Afryki Północnej.

⁴³ Jeremy Leonard, "How Structural Costs Imposed on U.S. Manufacturers Harm Workers and Threaten Competitiveness", www.nam.org

5. Najpopularniejsze kierunki

W połowie 2003 roku AT Kearney przeprowadziło ankietę wśród decydentów w 115 firmach reprezentujących różne branże, m.in. sektor finansowy, telekomunikacyjny i chemiczny.⁴⁴ Zadano im pytanie, w jakim kraju obecnie prowadzą operacje offshoringowe. Aż dwie trzecie ankietowanych wskazało na Indie. Drugie w rankingu Chiny uzyskały 35%, a trzeci Meksyk 23%. Ponadto w pierwszej dziesiątce znalazły się Brazylia, Kanada, Czechy, Filipiny, Australia, Węgry, Irlandia, Rosja. Pozostałe kraje zajmują około jedną piątą całego światowego rynku (19%). Co ciekawe niektóre kraje wysoko oceniane przez firmy consultingowe jako potencjalni partnerzy offshoringowi, jak np. Malezja czy Singapur (miejsca w pierwszej piątce rankingu AT Kearney⁴⁵) nie znalazły jeszcze uznania w oczach managerów.

a) Indie

Niekwestionowanym liderem wszystkich rankingów są Indie. Kraj ten łączy w doskonały sposób niskie koszty z bardzo dużym potencjałem ludzkim. Pod względem liczby pracowników Indie co prawda ustępują Chinom jednakże posiadają kadrę zdecydowanie lepiej wykształconą. W Indiach znajduje się ponad 250 uniwersytetów. Każdego roku akademickiego mury uczelni opuszcza 2,1 miliona absolwentów władających językiem angielskim. Nawet biorąc pod uwagę ośmio procentowy wskaźnik emigracji absolwentów za granicę liczba pozostałych w kraju i tak jest bardzo wysoka. Obecnie oprócz uczelni państwowych zaczynają powstawać uczelnie prywatne, które dzięki współpracy z międzynarodowymi koncernami są w stanie wykształcić kolejną rzeszę pracowników. Do innych zalet tego kraju należą bardzo dobra infrastruktura telekomunikacyjna oraz zaawansowanie hinduskich firm outsourcingowych.

⁴⁴ *Making Offshore Decisions*, A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index, s.9, www.atkearney.com

⁴⁵ *Making Offshore Decisions*, A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index, s.2, www.atkearney.com

b) Kraje anglojęzyczne

Kraje anglojęzyczne dobrze wypadają w kategorii zasobów ludzkich oraz środowiska. Oprócz oczywistych podobieństw kulturalnych i językowych do Stanów Zjednoczonych, kraje te posiadają także wiele innych zalet. Kanada, Australia oraz Irlandia mają zdecydowanie lepszą infrastrukturę i legitymują się niższym ryzykiem politycznym i ekonomicznym niż inne kraje. Jednakże, kraje te wypadają słabo przy ocenie kryteriów finansowych, głównie ze względu na wysokie koszty zatrudnienia. Kanadę cechują lepsze stawki utrzymania pracowników oraz bliskość do USA. Ze względu na wysokie koszty Kanada nadaje się do outsourcingu czynności, które wymagają bliskości siedziby centrali. Kraj ten cechuje także bardzo wysoki poziom inicjatyw lokalnych, np. The British Columbia Premier's Technology Council (PTC) zamierza stworzyć w prowincji jedno z największych centrów technologicznych na świecie.

c) Kraje Ameryki Łacińskiej

Kraje Ameryki Łacińskiej oferują relatywnie niskie koszty zatrudnienia. Ich pozycja opiera się głównie na braku jakiś szczególnych słabości. Chociaż Brazylia i Meksyk wypadają porównywalnie do Indii w kategorii środowiska inwestycyjnego to jednak nie dorównują Indiom w kategorii siły roboczej.

Siła Brazylii polega na bardzo dużych inwestycjach w infrastrukturę informatyczną oraz dużej, relatywnie taniej sile roboczej. Także Meksyk poczynił duże inwestycje w informatyzację kraju, jednakże jego głównym atutem jest język hiszpański. Amerykańskie firmy mogą zaoszczędzić od 25 do 40 procent korzystając z usług hiszpańskojęzycznego call center w Meksyku.⁴⁶

Często pomijanym krajem w dyskusji jest Chile. Kraj ten pomimo wyższych kosztów, oferuje najlepszą infrastrukturę oraz środowisko do inwestycji. Rząd chilijski stara się stworzyć jak najlepsze warunki dla offshoringu. W tym celu stworzył specjalny rejestr w celu zidentyfikowania oraz certyfikacji osób władających językiem angielskim. Kolejnym wyzwaniem jest wykształcenie

dwujęzycznych inżynierów. Oprócz prac nad poprawą znajomością języków rząd pracuje nad poprawą ochrony własności intelektualnej. W tym celu podpisano umowy ze Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską, które nakładają kary za łamanie prawa własności intelektualnej.

d) Kraje azjatyckie

Pośród pozostałych krajów azjatyckich najczęściej wymieniane są Filipiny oraz Chiny. Główną zaletą tych pierwszych są powiązania ze Stanami Zjednoczonymi, w tym znajomość języka „angloamerykańskiego” oraz amerykańskich standardów obsługi. Na Filipinach aż 94% absolwentów zna język angielski.⁴⁷ Jednakże kraj ten posiada mały zasób ludzi, słabą infrastrukturę telekomunikacyjną oraz relatywnie wysokie koszty zatrudnienia. Na uwagę zasługują jednak wysiłki rządu filipińskiego, jak np. powołanie Information Technology and E-Commerce Council (ITECC), która będzie zajmowała się nadzorowaniem oraz promocją e-biznesu, a także proponowała zmiany w prawie.

Chiny z kolei bardzo dobrze wypadają przy ocenie wydatków pracowniczych, niestety znacznie gorzej pod względem znajomości języka angielskiego oraz ryzyka ekonomicznego i politycznego.

e) Rosja

Rosja jest często wymieniana jako potencjalny kandydat na światowym rynku offshoringowym. Obecnie wartość tamtejszego rynku informatycznego jest szacowana na ok. 130-200 milionów USD.⁴⁸ Badania jednak wskazują, że w 2010 roku suma ta może sięgnąć 1 miliarda lub nawet 6 miliardów USD, co stanowić będzie dwa procent udziału w gospodarce rosyjskiej (w porównaniu do

⁴⁶ Where to Locate, Selecting a Country For Offshore Business Processing, AT Kearney Report, s.7, www.atkearney.com

⁴⁷ Mark Kobayashi-Hillary, “Outsourcing to India” The Offshore Advantage, Springer, 2004

⁴⁸ S. Lane, „Offshore Software Development Localization, Globalization and Best Practices in an Evolving Industry”, Aberdeen Group, 2001, www.aberdeen.com

0,61% obecnie).⁴⁹ Zalety rynku rosyjskiego zostały dostrzeżone już przez niektóre amerykańskie firmy, jak np. Intel, Sun i Boeing.

Nie jest sekretem, że wyjątkowe czynniki pozwoliły Rosji osiągnąć tak wysoki poziom myśli technicznej. Ogromne dotacje rządowe w połączeniu z wysoko rozwiniętymi ośrodkami akademickimi budowanymi w obliczu zimnej wojny stworzyły dużą liczbę wysoko wykwalifikowanych pracowników. Raport Microsoft Research pokazuje, że w ciągu ostatnich siedmiu lat 1,3 miliona osób ukończyło rosyjskie uniwersytety z umiejętnościami odpowiadającymi oczekiwaniom sektora informatycznego. Jednakże tylko 70 tysięcy osób w rzeczywistości pracuje w zawodzie, a tylko 8-10 tysięcy przy offshoringu.⁵⁰ Portal Outsourcing-Russia donosi, że każdego roku około 5 tysięcy informatyków kończy moskiewskie uniwersytety, a dodatkowo około 17 tysięcy studentów kończy uczelnie o profilu technicznym, możliwym do wykorzystania w sektorze IT.

Niestety pomimo dużych pokładów czynnika ludzkiego przed Rosją jeszcze stoi wiele wyzwań. Zdolności zarządcze, marketingowe, znajomość języka angielskiego (nawet wśród wyższej kadry kierowniczej) są często niewystarczające na potrzeby międzynarodowego obrotu gospodarczego. Także pomoc państwa powinna być znacznie większa. Jako dobry prognostyk należy potraktować zapowiedź rządu dotyczącą udogodnień podatkowych dla potencjalnych inwestorów oraz specjalistów sektora informatycznego.

f) Kraje Europy Centralnej

Jak już wcześniej wspominałem kraje Europy Centralnej są wymieniane jako najpoważniejsi kandydaci w walce o outsourcingowe kontrakty. Kraje te oferują

⁴⁹ Greg Salvato, „Russia: Offshore Software Development – Diamond in the Rough”, PWI INC., 2002, www.pwicorp.com

⁵⁰ V. Kitov, „Software firms aim to copy India's success”, The Russian Journal, 2001, www.therussiajournal.com

podobieństwa kulturalne, atrakcyjne koszty, dobrą znajomość języków oraz niezłe zdolności techniczne. Szczególnie doceniane są Czechy, które dzięki bardzo atrakcyjnym kosztom inwestycji, stabilnemu środowisku biznesowemu oraz wyjątkowo silnemu systemowi edukacyjnemu znalazły się w pierwszej dziesiątce rankingu AT Kearney najlepszych lokalizacji outsourcingowych.⁵¹ Kraj ten wygrywa z Węgrami oraz Polską lepszą infrastrukturą oraz wyższym poziomem ochrony własności intelektualnej. Rządy we wszystkich wymienionych krajach, a także na Słowacji starają się poprawiać klimat pod inwestycje poprzez m.in. wspomniane wcześniej reformy prawa.

Podsumowanie

W obecnej sytuacji gospodarczej offshoring nie jest już alternatywą, lecz koniecznością. Jak wskazywałem wcześniej offshoring kreuje zarówno zwycięzców jak i przegranych ale po której stronie znajdzie się dane państwo zależy w dużej mierze od rządów tych państw, a co za tym idzie od uregulowań prawnych i ekonomicznych. Polska jest klasyfikowana przez firmy konsultingowe w pierwszej dziesiątce najlepszych kierunków offshoringowych, jednakże nie znalazła jeszcze uznania wśród inwestorów.⁵² Tutaj właśnie jest wielka rola rządu w „kreowaniu zwycięstwa”. Przykłady Indii, krajów Ameryki Łacińskiej oraz Irlandii pokazują, iż przy odpowiednich inwestycjach można osiągnąć bardzo korzystne efekty. Przyjazne inwestorom przepisy, poprawa infrastruktury oraz inwestycje w szkolnictwo to są podstawowe zadania, które muszą być wykonane, jeśli Polska chce liczyć się w walce o kontrakty offshoringowe i zdystansować inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

⁵¹ „Making Offshore Decisions”, A.T. Kearney’s 2004 Offshore Location Attractiveness Index, s.2, www.atkearney.com

⁵² „Making Offshore Decisions”, AT Kearney 2004 Offshore Location Attractiveness Index, s.9, www.atkearney.com

ZAKOŃCZENIE

Outsourcing jest opisywany jako „jedna z najważniejszych kwestii ostatnich lat”⁵³. Nie sposób nie zgodzić się z tym stwierdzeniem. Jak można zauważyć outsourcing to nie tylko konstrukcja prawna i ekonomiczna to także fenomen socjologiczny. W ciągu pięciu miesięcy, pomiędzy styczniem a majem 2004 roku w amerykańskich gazetach ukazały się 2634 artykuły dotyczące outsourcingu w większości dotyczące utraty miejsc pracy.⁵⁴ W szczególności dotyczyły transferu miejsc pracy z krajów uprzemysłowionych np: USA czy Wielka Brytania, do krajów rozwijających się jak, np. Indie. Pomimo wielu obaw, jakie budzi, outsourcing jest obecny w światowym obrocie gospodarczym od wielu lat. W przeciwieństwie do innych trendów w zarządzaniu, koncepcja powierzania wykonywania czynności podmiotowi zewnętrznemu przetrwała próbę czasu. Pomimo spotykanych opinii, że czas outsourcingu minie, należy sądzić, iż ów trend będzie się utrzymywał przez długi okres. Szczególnie duże szanse na rozwinięcie ma offshoring (offshore outsourcing), który łączy ze sobą oszczędności kosztowe, poprawę jakości, a także możliwości rozwoju nowych technologii.

Ważne jest, aby do potrzeb praktyki dostosowano uregulowania prawne. Przedstawione powyżej przykłady pokazują, że ustawodawcy także zauważyli konieczność dostosowania swoich przepisów do realiów obrotu gospodarczego. Pierwsze regulacje zaczęły pojawiać się na przełomie XX i XXI wieku. Polska

⁵³ Elizabeth Sparrow, „Successful IT Outsourcing”, Springer, 2003, s.XV

ustawa weszła w życie w 2004 roku i jest jedną z najnowszych w Europie. Wszystkie regulacje są do siebie podobne, oparte na standardach wytyczonych przez międzynarodowe organizacje, takie jak Komitet Bazylejski i CEBS. Różnice wynikają głównie z praktyki w danym kraju oraz doświadczenia w międzynarodowym obrocie gospodarczym. W Polsce przepisy dotyczące tej kwestii były długo konsultowane ze środowiskiem bankowym w wyniku czego powstała ustawa, która wydaje się spełniać wymagania europejskich standardów. Oczywiście jest, że są pewne niedociągnięcia i rozbieżności w interpretacji przepisów. Jednakże, uważam, że najważniejsze jest, że argumenty, które padają w tych dysputach nawiązują do międzynarodowych standardów oraz praktyki na świecie. Dzięki wykreowaniu odpowiednich przepisów i praktyki Polska nie będzie postrzegana przez zagranicznych ekspertów jako partner biznesowy, w którym mogą wystąpić problemy. Istotne jest, aby poziom bezpieczeństwa prawnego, organizacyjnego i ekonomicznego, pozwolił Polsce w przyszłości znaleźć w czołowej dziesiątce, nie tylko potencjalnych kierunków offshoringowych, ale także rzeczywistych.

⁵⁴ Mary Amity, Shang-Jin Wei, „Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?”, Natioanl Bureau of Economic Research, wrzesień 2004, www.nber.org

ŹRÓDŁA

- 1) Offshore Outsourcing Consequences and Challenges for America, Ulrik Bie, Danmarks Nationalbank Working Papers, styczeń 2005
- 2) Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff, Jacob Funk Kirkegaard, marzec 2005
- 3) Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth, Catherine L. Mann, International Economics Policy Brief, listopad 2003
- 4) Capturing Global Advantage, Boston Consulting Group, kwiecień 2004
- 5) Making Offshore Decisions, AT Kearney, 2004
- 6) Successful IT Outsourcing, Elizabeth Sparrow, Springer, 2003
- 7) Consultation Paper on High Level Principles on Outsourcing – Cover Note, Committee of European Banking Supervisors, kwiecień 2004
- 8) Outsourcing in Financial Services, The Joint forum, luty 2005
- 9) Outsourcing, czyli co?, Marek Rosiński, Gazeta Bankowa, 25 października 2004
- 10) Here's Why You're WRONG, Peter Bendor-Samuel, Lou Dobbs, Outsourcing Journal, sierpień 2004
- 11) Offshore Software Development Localization, Globalization and Best Practices in an Evolving Industry, S. Lane, Aberdeen Group, 2001

- 12) Russia: Offshore Software Development – Diamond in the Rough, Greg Salvato, PWI INC, 2002
- 13) Software firms aim to copy India's success, V. Kitov, The Russian Journal, 2001
- 14) Setting sail for savings, Geraldine Pollock, Banking Technology
- 15) Globalthink? Or job shrink?, Steve Cocheo, ABA Banking Journal, May 2004
- 16) Offshoring explained, The Lawyer, 23 czerwca 2003
- 17) Benchmarking in Offshore Outsourcing, Simon Briskman, IT Law Today, kwiecień 2004
- 18) United States: Home Guard, The Lawyer, 28 czerwca 2003
- 19) Offshoring Privacy, Nikki Swartz, Information Management Journal, wrzesień/październik 2004
- 20) Foreign Outsourcing Doesn't Require New Privacy Rules, L.R.Fischer, O.I.Ireland, American Banker, marzec 2004
- 21) Turkey, Herguner Bilgen Ozeke, International Financial Law Review, sierpień 2003
- 22) Working Through Outsourcing: Software Practice, Industry Organization and Industry Evolution in India, Kyle Eischen, CGIRS Working Papers Series, 2004
- 23) Outsourcing bankowy w świetle znowelizowanych przepisów prawa bankowego, Mariusz Swora, Glosa – Przegląd Prawa Gospodarczego nr 7/2004
- 24) Where to locate, AT Kearney, 2004
- 25) Ireland: Outsource force, Michael Barr, The Lawyer, kwiecień 2004
- 26) New Outsourcing Expectations of the Office of the Superintendent of Financial Institutions, Financial Institutions and Services Bulletin, styczeń 2004
- 27) O dopuszczalności outsourcingu procesu windykacji należności bankowych w świetle przepisów prawa bankowego, Andrzej Rychter, Prawo Bankowe, luty 2005

- 28) Success is not guaranteed, Parveen Bansal, The Banker, marzec 2003
- 29) All Abroad, The Lawyer, 23 czerwca 2003
- 30) Outsourcing: Fighting a Giant Sucking Sound; Banks face backlash on IT job exports overseas, Bank Technology News, Karen Krebsbach, sierpień 2003
- 31) Offshore outsourcing: a race to the bottom, The Lawyer, 24 maja 2004
- 32) The Offshore World, Ronen Palan, Cornell University Press, 2003
- 33) Outsourcing, Claudia Ruzickova, BIATEC, tom XII, marzec 2004
- 34) Moving U.S. Manufacturing Offshore: Is Mexico a Viable Choice, NAFTA Law and Business Review of the Americas, jesień 2000
- 35) IT Outsourcing: Russian Perspective, White Paper, Altros Systems
- 36) Outsourcing w działalności bankowej, R. Juchno, R.W. Kaszubski, Glosa 6/2001
- 37) Totalnie spóźniony, Jacek Śliwiński, Gazeta Bankowa, maj 2003
- 38) Czas na Słowację, Szymon Augustyniak, CXO Magazyn Kadry Zarządzającej, sierpień 2003
- 39) Turkey: Making the Productivity and Growth Breakthrough. Retail Banking Sector, McKinsey Global Institute, 2003
- 40) Outsourcing i tajemnica bankowa w znowelizowanym prawie bankowym, Nowe regulacje bankowe, Narodowy Bank Polski, październik 2004

AKTY PRAWNE I URZĘDOWE

- 1) Act No. 21/1992 Coll., on Banks
- 2) Act No. 101/2000 Coll., on Protection of Personal Information and on the Amendment of some Laws
- 3) Act CXII on Credit institutions and Financial Enterprises
- 4) Methodological Instruction of the Banking Supervision Division No. 6/2004 on the utilization of outsourcing by banks
- 5) Pismo Narodowego Banku Polskiego nr NB-BPN-1-022-70/04, 3 sierpnia 2004

- 6) Pismo Narodowego Banku Polskiego nr NB-BPN-1-022-70/04, 21 grudnia 2004
- 7) Outsourcing of Business Activities, Functions and Processes Guideline, Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, maj 2003 (znowelizowana grudzień 2003)
- 8) Official Information of the Czech National Bank on the use of outsourcing by banks, 1 października 2001
- 9) Official Information of the Czech National Bank, Comments on the matter of banking secrecy during the use of outsourcing by banks, 10 września 2001
- 10) Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo Bankowe (Dz. U. 02.72.665)
- 11) Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 02.76.964)
- 12) Ustawa z dnia 26 maja 1982 roku o adwokaturze (Dz. U. 02.123.1058)
- 13) Ustawa z dnia 6 lipca 1982 roku o radcach prawnych (Dz. U. 02.123.1059)
- 14) Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 04.261.2603)

STRONY INTERNETOWE

www.cnb.cz

www.dnb.nl

www.bis.org/bcbs

www.nbp.pl

www.sejm.gov.pl

www.c-ebs.org

www.osfi-bsif.gc.ca

www.fasken.com

www.nbs.sk

www.cxo.pl

www.mckinsey.com

www.atkearney.com
www.firmbuilder.com
www.nationalbanken.dk
www.iie.com
www.bcg.com
www.nam.org
www.pwicorp.com
www.aberdeen.com
www.therussiajournal.com
www.nber.org