DOI: 10.26354/bb.5.2.95.2024

Kacper Kluczewski*
kacper.kluczewski@gmail.com

Pranie brudnych pieniędzy – ewolucja, konsekwencje oraz metody przeciwdziałania**

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych narzędzi umożliwiających pranie pieniędzy, określenie roli obrotu gotówkowego w tym procederze oraz stworzenie projektu wdrożenia działu AML do banku. Zaprezentowano etapy i metody związane ze zjawiskiem oraz jego główne negatywne konsekwencje. Zaprojektowano także wdrożenie efektywnie pracującego działu AML w banku i opisano jego funkcjonowanie już po wdrożeniu. W pracy wykazano, że obrót gotówkowy jest kluczowy dla rozwoju tego procederu, ale rezygnacja z niego nie spowoduje eliminacji zjawiska prania brudnych pieniędzy. Teza pracy została wykazana przy użyciu metody badań literaturowych oraz metody jakościowej analizy danych.

Słowa kluczowe: pranie pieniędzy, smurfing, etapy i techniki prania pieniędzy, GIIF, korupcja, KYC, projekt wdrożenia działu AML, zarządzanie projektami

Kody JEL: G10

Money Laundering – Evolution, Consequences and Countermeasures

Abstract

The objective of this article is to identify the key tools facilitating money laundering, determine the role of cash transactions in this process, and develop a project for implementing an AML (Anti-Money Laundering) department within a bank. The thesis presents the stages and methods associated with the phenomenon, as well as its main negative consequences. Additionally, it includes a design for the implementation of an efficiently operating AML department in a bank and describes its functioning post-implementation. The study demonstrates

* Kacper Kluczewski – Szkoła Główna Handlowa.
** Artykuł stanowi esencję konkursowej pracy magisterskiej pod kierunkiem naukowym dr. Marcina Czaplickiego, SGH, Warszawa 2023 r.

that cash transactions are crucial for the development of this illicit activity, but eliminating cash transactions will not eradicate the phenomenon of money laundering. The thesis hypothesis has been substantiated using literature review research methods and qualitative data analysis methods.

Keywords: money laundering, smurfing, stages and techniques of money laundering, GIIF, corruption, KYC, AML department implementation project, project management.

JEL Codes: G10

Wstęp

Termin pranie brudnych pieniędzy po raz pierwszy pojawił się w latach 20. XIX w. w USA i określał nielegalną działalność Ala Capone. Ten amerykański przestępca wykorzystywał działalność usługowo-handlową korzystając z sieci sklepów i pralni do ukrycia źródeł swoich nielegalnych przychodów. W XXI w. pranie pieniędzy jest jednym z poważniejszych zagrożeń dla stabilności finansowej wszystkich gospodarek na świecie. Problemem z nim związanym nie są wyłącznie zaniżone wpływy do budżetów państw, ale także rosnące zagrożenie terroryzmem, który jest finansowany przez proceder. Nie można także zapominać o tym, że umożliwia ono legalizację nielegalnych środków pochodzących z handlu ludźmi, narkotykami, a także prostytucją.

Celem pracy jest identyfikacja narzędzi umożliwiających rozwój procederu, zbadanie wpływu gotówki na to zjawisko oraz zaprojektowanie efektywnie funkcjonującego działu AML (*Anti-Money Laundering*) w banku. W podsumowaniu każdej z części przekazano wnioski odpowiadające na postawione pytania badawcze:

- czy proces prania brudnych pieniędzy jest skomplikowany i podatny na wykrycie?
- czy banki zawsze sprawdzają źródło pochodzenia środków pieniężnych?
- czy polski system przeciwdziałający praniu brudnych pieniędzy jest skuteczny?
- czy likwidacja obrotu gotówkowego wyeliminuje pranie brudnych pieniędzy?
- jak określić poziom ryzyka w analizowanych transakcjach finansowych?
- jak zaprojektować dział AML w banku, aby efektywnie walczył z praniem brudnych pieniędzy?

1. Proces prania brudnych pieniędzy i jego konsekwencje

Pranie brudnych pieniędzy to niezwykle skomplikowany proceder mający na celu stworzenie pozoru zgodności z prawem dla wykonywanych nielegalnych transakcji. Twórcom zależy na przedstawieniu jak największego dystansu między gotowymi do użytku środkami pieniężnymi a źródłem ich pochodzenia. Etapy procederu oraz techniki wykorzystywane zmieniały się na przestrzeni lat. Poniżej wymieniono te najpopularniejsze oraz opisano, ze szczegółami, ich zastosowanie. Pranie brudnych pieniędzy ma bardzo dotkliwe konsekwencje nie tylko dla zaangażowanych stron, ale również dla gospodarek oraz całych społeczeństw.

1.1. Etapy prania pieniędzy: lokowanie, maskowanie i integracja

Przedmiotowy proceder jest najczęściej podzielony na trzy główne etapy: lokowanie, maskowanie i integrację. Niemniej wskutek coraz dokładniejszych kontroli oraz precyzyjniejszych przepisów, mających na celu wykrycie nieprawidłowości w obrocie pieniężnym, sam proces w ostatnich dekadach stał się jeszcze bardziej skomplikowany.

Lokowanie stanowi pierwszy etap procesu prania brudnych pieniędzy i jest uznawane za etap najbardziej podatny na wykrycie. Na tym poziomie głównym założeniem jest podzielenie oraz usystematyzowanie dużych mas gotówki w mniejsze i poręczne porcje oraz włączenie ich do systemu finansowego w celu nadania im pozorów legalności. Ten etap jest najbardziej ryzykowny, ponieważ niełatwo jest ukryć pochodzenie pieniędzy oraz znaleźć wytłumaczenie dla posiadania tak dużych zapasów gotówki (Buchanan 2004, s. 115–127).

Z chwilą, gdy pieniądze są już włączone w obieg finansowy zaczyna się etap maskowania. Następuje tutaj próba stworzenia sieci wielu skomplikowanych operacji finansowych mających na celu utracenie bezpośredniego kontaktu ze źródłem pochodzenia tych środków. Częstotliwość oraz wolumen przesyłanych środków powinien odzwierciedlać inne transakcje, które są całkowicie zgodne z prawem. Z powodu zawiłości przeprowadzonych operacji śledzenie historii przepływu środków staje się coraz trudniejsze (Maitland-Irwin et al. 2011, s. 87).

Kluczowe dla powodzenia tego etapu jest wykorzystanie spółek *offshore*. Są to wszystkie spółki, które operują w rajach podatkowych. Funkcjonują one na bardzo luźnych zasadach weryfikacji pochodzenia kapitału w celu uniknięcia zapłaty należnego podatku. Wykorzystanie tych firm jest bardzo korzystne dla wszystkich podmiotów chcących ukryć pochodzenie środków oraz zapłacić mniejszy podatek (Otusanya et al. 2012, s. 338–340).

Integracja jest ostatnim etapem w standardowym podziale procesu prania brudnych pieniędzy. Głównym celem jest legitymizacja środków pieniężnych oraz umożliwienie dokonywania w pełni legalnych zakupów. Uważa się, że do lat 80. wszystkie tego typu transakcje, od początku do końca, były dokonywane głównie przy użyciu gotówki. Natomiast od lat 80. nastąpiła zmiana i zaczęto stosować pieniądz bezgotówkowy (Buchanan 2004, s. 117).

1.2. Techniki prania pieniędzy: mieszanie, smurfing, fikcyjne oszczędności i pożyczki, ceny transferowe i transakcje puste

Istnieją liczne techniki umożliwiające pranie brudnych pieniędzy, najczęściej różnią się one tylko złożonością działań, wielkością środków, które mają zostać wyprane lub pomysłowością osób, które te środki zamierzają wyprać. Niektórzy badacze uważają, że aby przeciwdziałać praniu brudnych pieniędzy powinno się położyć

większy nacisk na podmioty zaangażowane w ten proceder, a nie skupiać tak bardzo na wydzieleniu konkretnych ram bazujących na etapach prania obejmujących lokowanie, maskowanie oraz integrację (Cassella 2018, s. 495).

Mieszanie obejmuje wszystkie działania mające na celu integrację środków pieniężnych pochodzących z niejasnych i podejrzanych źródeł, z tymi pochodzącymi z legalnej działalności. Pule pieniężne zawierające środki pochodzące z legitymizowanych i nielegalnych źródeł są często wykorzystywane do zakupu nieruchomości (Teichmann 2019, s. 6.)

Natomiast terminem *smurf* określa się podmioty uczestniczące w licznych i złożonych operacjach finansowych, które nie przekraczają wartości 10 tys. USD za jedną transakcję. Celem takich działań jest uniknięcie raportowania szczegółów takich operacji. Kwota 10 tys. USD nie jest przypadkowa. Została ustalona na podstawie ustawy *The Currency and Foreign Transactions Reporting Act* przegłosowanej w 1970 r. przez Senat Stanów Zjednoczonych. Została ona wprowadzona, aby narzucić obowiązek odnotowywania szczegółów transakcji, które przekraczały tę kwotę wobec określonych instytucji finansowych (Buchanan 2004, s. 118).

Fikcyjne oszczędności i pożyczki są związane bezpośrednio z działalnością pożyczkową pomiędzy przedsiębiorstwami, które mogą być wzajemnie ze sobą powiązane (ale nie muszą). Jedną z możliwości jest wykorzystanie spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. W tym przypadku głównym celem jest wymyślenie specyficznego źródła tych środków tak, aby ukryć ich nielegalne pochodzenie, a najlepiej jeszcze uzyskać zysk z pożyczonych pieniędzy. W pierwszej kolejności może dotyczyć składania dobrowolnego depozytu, którego wysokość byłaby niewspółmierna do profilu działalności danego deponenta (Amal et al. 2021, s. 169–171).

Transfer pricing to nazwa mechanizmu, którego głównym zamiarem może być nieprawidłowe odprowadzenie podatku (zaniżenie go lub jego całkowite nieodprowadzenie). Dotyczy to transakcji pomiędzy wzajemnie powiązanymi ze sobą korporacjami, które w celu zachowania jak największego zysku nie odzwierciedlają w wycenie rzeczywistej wartości danej operacji finansowej. Może ona obejmować sprzedaż lub zakup specyficznego dobra lub wykonanie określonej usługi. To sprawia, że błędne wystawianie faktur jest idealnym narzędziem do prania brudnych pieniędzy (Ciubotariu et al. 2022, s. 118–122).

Transakcje puste charakteryzują się brakiem przekazania obiektu określonego w umowie lub pozorem wykonania usługi, za którą miałaby zostać wykonana płatność. Głównym celem jest stworzenie pozoru odnotowania transakcji, aby powstało uzasadnienie wykonania określonej płatności. Dodatkowo, ważnym aspektem jest powstanie faktur i innej dokumentacji potwierdzającej realizację transakcji, która w rzeczywistości nie miała miejsca. W niektórych przypadkach udokumentowane fakturami i przelewami transakcje odbywają się pomiędzy spółkami należącymi do tego samego podmiotu lub konkretnej osoby (Schneider 2008, s. 320).

1.3. Wpływ zjawiska na gospodarkę

Według badania Q. Zaman, K. Aish, W. Akhter, S. Zaidi istnieje pozytywna relacja pomiędzy praniem pieniędzy i korupcją, a rentownością banków i stabilizacją sektora bankowego. Idealnym przykładem dla ukazania niszczycielskich skutków prania pieniędzy są państwa rozwijające się. Wynika to m.in. z wykorzystania gotówki jako głównego środka płatności. Według badań Banku Światowego z 2009 r. 80% gospodarstw domowych w Afryce nie korzysta z formalnych usług bankowych przy transakcjach finansowych (Zaman et al. 2021, s. 1–2).

A. Aluko oraz M. Bagheri szacują, że około 100 mld USD zostało wyeksportowanych z Nigerii od lat 80. do końca XX w. poprzez korupcję i pranie brudnych pieniędzy. To miało bezpośredni wpływ na wizerunek nigeryjskiego systemu finansowego powszechnie uważanego za wadliwy. Finalnym efektem był niski poziom zagranicznych inwestycji w Nigerii pod koniec ostatniej dekady XX w. (Aluko et al. 2021, s. 443).

Innym niezwykle szkodliwym aspektem wpływającym na upadek wiarygodności państw jest wykorzystanie firm-przykrywek przez specjalistów w praniu pieniędzy. Takie firmy nie funkcjonują zgodnie z prawem popytu i podaży, ponieważ ich głównym celem nie jest przynoszenie zysku właścicielowi, tylko nadanie pozorów legalności biznesu w celu wyprania nielegalnych środków. Ich istnienie zaburza funkcjonowanie całych rynków, ponieważ sprawia, że legalnie działające przedsiębiorstwa znajdują się w gorszym położeniu konkurencyjnym. W niektórych przypadkach całe sektory i gałęzie gospodarek mogą być finansowe z nielegalnych środków (Ferdousy 2022, s. 384–385).

Utrata wiarygodności przez państwo jest finalnym etapem, który często jest poprzedzony wzrostem korupcji i rozkładem struktur formalnych. Korupcja jest jednym z powodów, dla których pranie pieniędzy w wielu państwach szerzy się bez większych przeszkód. Jest to niezwykle dotkliwe dla instytucji finansowych (Ofoeda et al. 2020, s. 1–4).

Część badaczy (w tym A. Aluko oraz M. Bagheri) uważa, że istnieje bezpośredni związek między występowaniem zorganizowanej przestępczości a pogłębiającym się ubóstwem, zubożeniem społeczeństw oraz korupcją w kręgach politycznych. Aby nielegalne transakcje mogły występować, a zorganizowane grupy odnotowywać z nich określony zysk, musi zostać stworzony odpowiedni system z nieefektywnymi kontrolami oraz warunkami sprzyjającymi praniu pieniędzy. Aby to osiągnąć, w niektórych przypadkach przestępcy przekupują całe ugrupowania polityczne. Jest to przykład korupcji politycznej (Aluko et al. 2021, s. 446).

2. Pranie brudnych pieniędzy – analiza empiryczna

Historia prania pieniędzy obejmuje dekady pełne oszustw, korzyści odnotowywanych z tragedii ludzkich oraz gromadzenia bogactw trudnych do wyobrażenia. Mając wiedzę na temat etapów prania pieniędzy, wykorzystywanych metod oraz konsekwencji procederu, warto zapoznać się z konkretnymi przykładami, gdzie te mechanizmy były bezpośrednio wykorzystywane.

2.1. Pranie pieniędzy w oazach podatkowych

Nie bez przyczyny większość głośnych i skandalicznych przypadków prania pieniędzy jest bezpośrednio związana z większym lub mniejszym udziałem jakiegoś państwa uznawanego powszechnie za oazę podatkową. Wynika to przede wszystkim z konstrukcji prawa obowiązującego w tych państwach, które jest niezwykle korzystne dla wszystkich podmiotów szukających korzystnego rozliczenia oraz ukrycia źródła pochodzenia środków finansowych (Grzywacz 2011, s. 55).

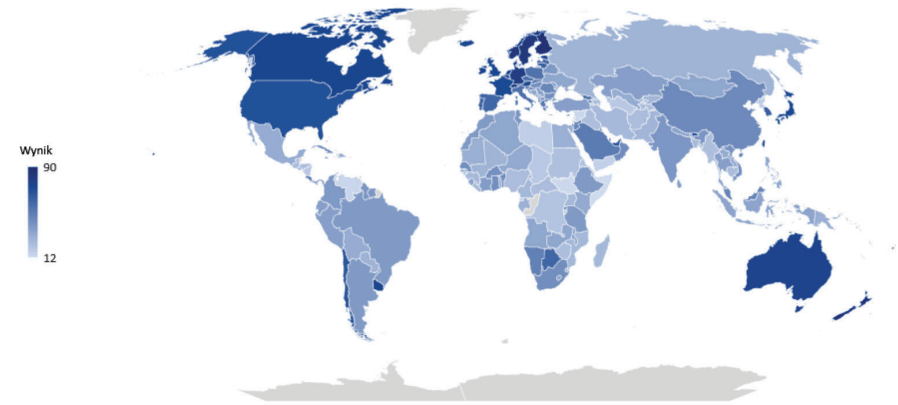
Tego typu państwa stały się niezwykle popularne wśród przestępców chcących ukryć źródło pochodzenia nielegalnych środków, ponieważ regulacje prawne zostały tak opracowane, by całkowicie ukryć tożsamość właścicieli, a nawet wysokość funduszy zgromadzonych na kontach bankowych. Co więcej, założenie spółki w takim państwie to proces pozbawiony formalnych zezwoleń, który można przeprowadzić nawet w ciągu tygodnia za symboliczną opłatą (Naheem 2016, s. 227).

Wyzwanie związane z ograniczeniem prania pieniędzy jest szczególne, ponieważ, jak pokazują badania Międzynarodowego Funduszu Walutowego, roczne dochody związane z procederem mogą sięgać nawet 2–5% światowego PKB. Niektóre źródła podają, że ta kwota może być równa nawet 3 bln USD (Grzywacz 2011, s. 95–96).

Innym, lecz nie mniej istotnym aspektem sprawiającym, że do prania pieniędzy wybierane są państwa rozwijające się jest możliwość stosowania łapówkarstwa oraz wysoki poziom korupcji. Na rysunku 1. zaprezentowano wartości osiągnięte przez 180 państw w badaniu poziomu korupcji na świecie na podstawie badań prowadzonych przez *Transparency International.*

Im wyższa wartość indeksu *Corruption Perceptions Index*, tym bardziej rygorystyczne są przepisy przeciwdziałające korupcji oraz niższy odsetek odnotowanych przypadków łapówkarstwa (tym również ciemniejszy kolor na wykresie). Najwyższą wartość w 2022 r. osiągnęła Dania z 90 pkt na 100 pkt możliwych do zdobycia. Ostatnie miejsce zajęła Somalia z 12 pkt (najjaśniejszy kolor, z wyjątkiem Antarktydy oraz Grenlandii) (Transparency International Corruption Perceptions Index 2022).

Rysunek 1. Poziom indeksu korupcji na świecie w 2022 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Transparency International.

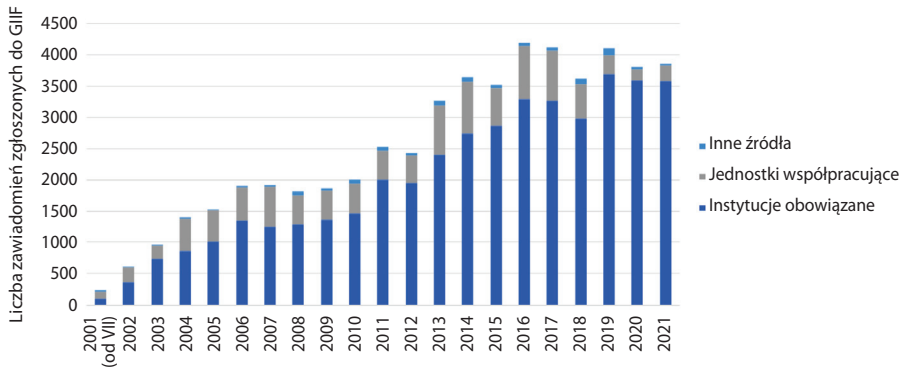
3. Instytucje przeciwdziałające praniu pieniędzy oraz funkcjonowanie działu AML w banku

3.1. System przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w Polsce oraz jednostki go tworzące

- Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF)

GIIF to jednoosobowy organ, drugi po Ministrze Finansów w hierarchii odpowiedzialności w związku z procedurami przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce. Jest to najważniejszy podmiot w polskim systemie walki z tym typem przestępczości (*Ibidem*, s. 87–88).

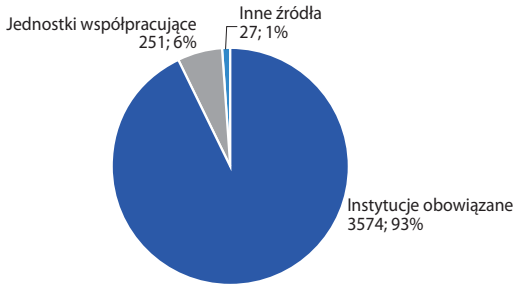
Rysunek 2. Liczba zawiadomień otrzymanych przez GIIF w latach 2001–2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania rocznego Generalnego Inspektora Informacji Finansowej za 2021 r.

Rysunek 2. wskazuje, że liczba zgłoszeń w ostatnich dwóch dekadach systematycznie rosła. Łączna liczba zgłoszeń wzrosła z 231 od lipca 2001 r. do 3852 w 2021 r. Tak jak pokazują dane, skuteczność systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce stale rośnie i wykrywa się coraz więcej przypadków podejrzanych przepływów pieniężnych (Sprawozdanie roczne Generalnego Inspektora Informacji Finansowej, 2021).

Rysunek 3. Źródła zawiadomień do GIIF (struktura) w 2021 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania rocznego Generalnego Inspektora Informacji Finansowej za 2021 r.

Na podstawie danych pokazanych na rysunku 3. można zauważyć, że 93% wszystkich zgłoszeń pochodzi od instytucji obowiązanych. Wskazuje to na ich poprawne funkcjonowanie, bazujące na wewnętrznych procedurach przeciwdziałających włączeniu nielegalnych środków do polskiego systemu finansowego. Od połowy 2001 r. do 2021 r. liczba zgłoszeń od instytucji obowiązanych zwiększyła się ze 102 do 3574. Uważa się przede wszystkim, że skuteczność wykrywania podejrzanych transakcji znacząco wzrosła. Może to również być skutkiem zwiększenia kompetencji oraz świadomości procederu wśród pracowników zatrudnianych przez instytucje obowiązane (Gołębiewska 2014, s. 90).

- Instytucje obowiązane

Wśród głównych członków tej grupy wyróżniamy wszystkie instytucje finansowe, jak: banki, zakłady ubezpieczeń, TFI oraz domy maklerskie. Warto również odnotować, że wszystkie stowarzyszenia i fundacje obracające płatnościami gotówkowymi na kwotę wyższą niż 10 tys. EUR również należą do tej grupy (Martysz 2021, s. 503).

- Jednostki współpracujące

Jednostki współpracujące mają podobne zadania do instytucji obowiązanych. Również są zobligowane do zgłaszania wszelkich nieprawidłowości przy transakcjach finansowych do GIIF. Do jednostek współpracujących zalicza się wszystkie organy, które pełnią przede wszystkim funkcję kontrolną w stosunku do poszczególnych in-

stytucji obowiązanych. Wśród najważniejszych z nich wymienia się: NBP, NIK, KNF, BFG, SKOK-i (Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe) (Grzywacz 2011, s. 179).

Wszystkie instytucje finansowe są elementami systemu finansowego, przez który przechodzą liczne i obszerne transfery pieniężne. Im większa liczba oraz złożoność takich transferów, tym korzystniejsze warunki dla inicjatorów procesu prania pieniędzy. Wszak im gęstsza sieć spółek zaangażowanych w proceder, tym trudniej jest kontrolować przepływy finansowe. To właśnie takie przypadki są głównym powodem, dla którego istnienie osobnego działu badającego szczegóły transakcji w instytucjach finansowych jest kluczowe.

3.2. Metody przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy

Osoby zarządzające działami AML oraz organizacje przeciwdziałające procederowi, jak FATF, muszą być świadome tego, jakich błędów nie popełniać. Tym samym, poprzez określone działania w swojej pracy starają się ograniczyć ryzyko prania pieniędzy.

- Gromadzenie danych i monitorowanie podejrzanych transakcji

Proces zbierania i gromadzenia danych ma szczególne znaczenie w przeciwdziałaniu procederowi prania pieniędzy. Jest to obowiązkowe działanie wszystkich instytucji obowiązanych, które umożliwia wykrycie pewnych powtarzalnych i nietypowych wzorców mogących zdradzać oznaki prania pieniędzy. Rejestr z danymi klientów tworzony jest na pięć lat, a forma przechowywania danych jest dostosowana do potrzeb danej instytucji finansowej (Grzywacz 2011, s. 191).

W każdym przypadku, gdy niejasne i utrudnione jest stwierdzenie źródła pochodzenia danych środków, zawsze zachodzi podejrzenie wykorzystania nielegalnych środków. Instytucje mają obowiązek identyfikować, rejestrować, przechowywać dane oraz wstrzymywać transakcje o niejednoznacznym finansowaniu. Kluczowe jest działanie określane jako identyfikacja klienta. Jest ona przeprowadzana w każdym przypadku, gdy transakcja przekracza 15 tys. EUR, bez względu, czy jest realizowana jednorazowo, czy w kilku transzach. Pomocnym czynnikiem jest zwłaszcza rodzaj wykonywanej działalności. W procesie identyfikacji klienta najczęściej wyróżnia się trzy główne kroki. Pierwszy z nich polega na gromadzeniu podstawowych informacji oraz zebraniu powodów, dla których klient zamierza zrealizować transakcję w określonej instytucji. Następnie bank weryfikuje kompletność danych oraz ich zgodność z rzeczywistością. Bardzo istotne jest tutaj stwierdzenie tożsamości klienta. Jest to spowodowane przykładowo sprawdzeniem, czy w umowę nie są zaangażowane osoby o znanym statusie publicznym. Finalnie w trzecim etapie następuje ostateczna weryfikacja danych oraz decyzja o rozpoczęciu współpracy (Grzywacz 2011, s. 182, 184).

- Procedura „Poznaj swojego klienta KYC"

Monitorowanie oraz gromadzenie danych o klientach zostało uregulowane poprzez program „Poznaj swojego klienta" (*KYC, Know your customer).* Są to wszystkie działania służące zbieraniu i przechowywaniu niezbędnych informacji w celu wykrycia czynników umożliwiających proceder prania pieniędzy. Taki wymóg w Polsce panuje od 2001 r., a instytucje finansowe zostały zobligowane do wykonania wielu działań. Wymaga się od nich przede wszystkim: pozyskania informacji umożliwiających identyfikację klienta przed założeniem konta, weryfikację klienta przed i po założeniu konta, tworzenie i zachowanie rejestru danych, ustalenie, czy klient znajduje się w bazie podejrzanych oraz poinformowanie go przed otworzeniem konta o konieczności weryfikacji informacji przez niego podanych (Grzywacz 2011, s. 192, 193).

Niemniej nie da się nie zauważyć, że sama procedura jest bardzo czasochłonna i wymagająca, przez co też uciążliwa dla banków. Mało dokładne i niezbyt sumienne podejście do wypełniania obowiązków związanych z procedurą „Poznaj swojego klienta" jest jednym z głównych powodów, ze względu na które przypadki prania pieniędzy występują w konkretnych bankach. Drugą niezwykle istotną przyczyną jest ciągła chęć generowania zysków i obawa przed utratą klienta (Grzywacz 2011, s. 194).

3.3. Dział AML i jego charakterystyka

Nie można zaprzeczyć, że działy AML będące częścią instytucji finansowych w pierwszej kolejności walczą z praniem pieniędzy i to głównie do nich należy odpowiedzialność w przypadku niewykrycia procederu. Tym samym, dobrze zaprojektowany dział AML w skuteczny sposób wykrywa wszelkie podejrzane transakcje oraz nie ulega wpływom osób chcących zmienić rzetelne informacje przez niego dostarczane.

- Organizacje, których dotyczy wdrożenie AML

System finansowy składa się z wielu wzajemnie ze sobą współpracujących jednostek. Złożoność tego środowiska znacząco sprzyja zwolennikom prania pieniędzy, dlatego przepisy wymagają od instytucji finansowych przestrzegania określonych zasad. W przypadku USA kluczowym aktem prawnym jest Ustawa o Tajemnicy Bankowej z 1970 r. (*Bank Secrecy Act*). Po raz pierwszy określiła ona, że wszystkie instytucje finansowe są zobligowane do przekazywania informacji o wszelkich działaniach noszących znamiona złamania prawa (Grzywacz 2011, s. 142).

W Polsce podporządkowania regulacjom AML wymaga się przede wszystkim od instytucji obowiązanych. Taki wymóg narzuca Ustawa o praniu pieniędzy z 2018 r. Po dostosowaniu polskich przepisów do tych unijnych, lista instytucji obowiązanych została znacząco poszerzona (Kto musi wdrożyć procedurę AML i, co powinna ona zawierać?, IAML 2023).

- Szkolenie AML

Szkolenie AML jest wymagane w każdej instytucji finansowej. W Polsce stosowanie się do wymogów AML, a w tym również organizacja szkoleń w tym zakresie, jest określone na podstawie Ustawy o praniu brudnych pieniędzy z 2018 r. W innych państwach taki wymóg narzucony jest przez przepisy charakterystyczne dla danego państwa (Stylianou 2023).

- Ocena ryzyka działalności

Podczas procesu oszacowywania ryzyka analizuje się także rodzaje przedsiębiorstw szczególnie podatnych na wystąpienie nielegalnych transakcji. Wśród takich przedsiębiorstw wyróżnia się w pierwszej kolejności wszystkie firmy świadczące usługi finansowe poza kontrolą sektora finansowego. Są to m.in. kantory walutowe, jak również instytucje oferujące możliwość inkasa czeków. Następnie bada się jednostki prowadzące gry hazardowe, jak: loterie, organizatorów wyścigów konnych, a także kasyna (Grzywacz 2011, s. 184, 186).

4. Projekt wdrożenia działu AML w banku

Wdrożenie działu AML w banku to szczególnie wymagający i skomplikowany proces. Wymaga złożonej współpracy, zarówno osób pracujących w dziale projektowym, jak również samego banku z innymi instytucjami finansowymi pokroju GIIF, czy też KNF. Jego skuteczne uruchomienie pozwala na ograniczenie nielegalnych transakcji finansowych oraz może również przyczynić się do polepszenia wizerunku firmy wśród jej klientów.

4.1. Metodyka pracy oraz struktura zespołu

Aby zespół mógł pracować sprawnie i efektywnie to konieczne jest stosowanie się do określonych zasad, czyli metodyki pracy. Tym samym, jest to zbiór wszystkich wewnętrznych ustaleń, które mają umożliwiać realizację postawionych przed zespołem celów w określonym wcześniej czasie. W ostatnich dekadach stworzono wiele metodyk, które miały gwarantować powodzenie projektu. Optymalną opcją dla projektu wdrożenia działu AML będzie metodyka PRINCE2. Należy również odróżnić strukturę projektu i zaznaczyć, że zespół projektowy powołujący dział AML nie jest tym finalnie w nim pracującym.

Tym, co sprawia, że optymalną opcją dla projektu wdrożenia działu AML do banku jest metodyka PRINCE2, jest jasny i precyzyjny podział obowiązków między członkami zespołu, klarownie wydzielone etapy projektu oraz stałe sprawdzanie, czy projekt ma uzasadnienie biznesowe. Charakterystyczne dla PRINCE2 jest to, że zarządzanie w tej metodyce sprowadza się do przestrzegania siedmiu zasad, tematów oraz obowiązkowych procesów i czterdziestu czynności podporządkowanych poszczególnym procesom (7 zasad, tematów i procesów PRINCE2 2021).

- Karta projektu

Karta projektu jest dokumentem utworzonym przez inicjatora przedsięwzięcia (w tym przypadku jest to Komitet Sterujący), który upoważnia kierownika projektu do właściwego wykorzystania zasobów. Celem jest realizacja projektu zgodnie z początkowymi założeniami. Jest to forma umowy między zarządzającymi oraz zespołem realizującym przedsięwzięcie.

Wśród korzyści związanych z utworzeniem działu AML warto podkreślić, że prawidłowe przeprowadzenie projektu powinno skutkować zwiększeniem wykrywalności nielegalnych transakcji o 2000 w ciągu 4 lat. Osiągnięcie tego wyniku powinno wpłynąć na lepsze postrzeganie banku przez jego klientów. Tym samym, zakłada się, że bank uzyska 600 tys. dodatkowych klientów w ciągu 6 lat od uruchomienia działu AML. Należy jeszcze raz podkreślić znaczenie projektu oraz to, że jego realizacja usprawni procesy operacyjne danego banku. W związku z wymaganiami GIIF przedsięwzięcie jest krytyczne dla całej organizacji, a jego efekty będą widoczne już w trakcie realizacji projektu.

Karta projektu składa się głównie z podstawowych informacji o projekcie oraz szczegółów związanych z uzasadnieniem biznesowym. Dostarcza również informacji o nakładzie czasowym oraz finansowym. Ponadto określa, czy projekt jest krytyczny dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Finalnie przedstawia także rodzaje ryzyka związanego z potencjalnym niepowodzeniem projektu oraz sposoby na uniknięcie ich materializacji.

- Struktura i skład zespołu

Dla optymalnego przebiegu projektu zakończonego powołaniem działu AML w banku wybrano strukturę izomorficzną. W tego typu projekcie kierownik blisko współpracuje z Komitetem Sterującym oraz z członkami zespołu. Jest to szczególnie korzystne ze względu na to, że każdy bank ma obowiązek wyłonienia Głównego Specjalisty ds. zapewnienia zgodności (Compliance Officer/AML Officer). Dodatkowymi zaletami tej struktury jest jasny i klarowny podział obowiązków. Każdy z poszczególnych podzespołów ma dostarczyć pewien element, który finalnie będzie częścią produktu końcowego. Komitet Sterujący odpowiada za nadzór nad kierownikiem projektu oraz zgodnością działań z początkowymi założeniami. Natomiast kierownik projektu ma w swoich obowiązkach podział i koordynację zadań oraz dbanie o niezakłócony przebieg projektu.

Rysunek 4. Karta projektu wdrożenia działu AML w banku (1)

	KARTA PROJEKTU	Data wpływu	
		Numer projektu	
1. Nazwa projektu	Wdrożenie działu AML w banku		
2. Krótki opis projektu	*Projekt obejmuje wdrożenie od podstaw działu AML w banku, w celu wykrycia potencjalnych przypadków prania pieniędzy.*		
3. Opis obecnej sytuacji i powodów realizacji projektu	*Organizacja projektu wpłynie na lepsze postrzeganie banku przez jego klientów. Zwiększy bezpieczeństwo w sektorze finansowym. Realizacja projektu jest konieczna ze względu na wymogi określone w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu z dnia 1 marca 2018. Określa ona, iż banki, jako instytucje finansowe są zobligowane do posiadania działu AML.*		
4. Uzasadnienie biznesowe			
4.1. Cel projektu	*Ograniczenie przypadków prania pieniędzy w banku oraz wdrożenie projektu bez opóźnień większych niż 2 miesiące.*		
4.1. Opis oczekiwanych produktów projektu	*Spadek odnotowanych przypadków prania pieniędzy do 100 transakcji rocznie w ciągu najbliższych 5 lat.*		
4.2. Rezultaty/korzyści *Wpisz efekty wywołane wdrożeniem produktów. Podaj szczegółowe definicje przy każdym rezultacie i korzyści.*	**Rezultaty:** *Wzrost wykrywanych nielegalnych transakcji o 2000 w ciągu najbliższych 4 lat.*		
	Korzyści: *Wzrost klientów z poziomu 3 mln do 3,6 mln (o 20%) przez najbliższe 6 lat.*		
4.3. Jakie cele strategiczne wspiera projekt?	*Sprawne przeprowadzenie projektu wpłynie na odbiór banku i jego rozpoznawalność wśród aktualnych klientów i nowych. Firmy chcą być kojarzone z bezpieczeństwem finansowym oraz przejrzystością transakcji finansowych realizowanych przez bank.*		
4.4. Skutki zaniechania realizacji projektu	*Niepowodzenie w realizacji projektu może wpłynąć na negatywne postrzeganie marki, jako firmy która nie dba o interesy swoich klientów oraz próbuje ukryć przypadki prania pieniędzy. Niepowodzenie będzie skutkowało zwiększonymi kontrolami organizowanymi przez KNF oraz GIIF.*		
5. Szacowany poziom nakładów pracy	*Projekt powinien zostać przeprowadzony w ciągu 2 lat.*		
6. Planowane wydatki projektu	*Realizacja projektu pochłonie 3,235,000 PLN. Natomiast dla bezpieczeństwa wliczono również rezerwę w wysokości 20% wartości projektu. Tym samym, finalny koszt projektu to 3,882,000 PLN*		

Jaki wpływ będzie miał projekt na procesy realizowane w organizacji *[zaznacz odpowiednie kategorie]*

nie będzie miał wpływu na procesy	usprawni procesy zarządzania	usprawni procesy wsparcia	usprawni procesy operacyjne
☐	☐	☐	☒

Jak krytyczny jest to projekt *[projekt krytyczny to taki który jest niezbędny do prawidłowej obsługi procesów, dostarczania wymaganej jakości usług biznesowych, zaznacz odpowiednią kategorię]*

projekt jest ważny i/lub usprawniający, ale nie krytyczny	krytyczny dla całej organizacji	krytyczny dla departamentu	krytyczny dla działu	żaden z podanych/wymaga dodatkowej analizy
☐	☒	☐	☐	☐

Jak szybko zaczniemy osiągać korzyści *[zaznacz odpowiednią kategorię]*

zaczniemy je uzyskiwać już w trakcie realizacji projektu	bezpośrednio po zakończeniu projektu	w ciągu 1-2 lata po zakończeniu projektu	powyżej 2 lat po zakończenia projektu
☒	☐	☐	☐

Ile czasu zajmie realizacja projektu *[zaznacz odpowiednią kategorię]*

do 6 miesięcy	do roku	do 2 lat	2-3 lata	powyżej 3 lat
☐	☐	☒	☐	☐

Przewidywana wielkość zespołu projektowego *[łącznie z kierownikiem projektu, członkami zespołu, itp.]*

do 5 pracowników	6-10 pracowników	11-20 pracowników	21-30 pracowników	powyżej 30 pracowników
☐	☐	☒	☐	☐

Źródło: opracowanie własne.

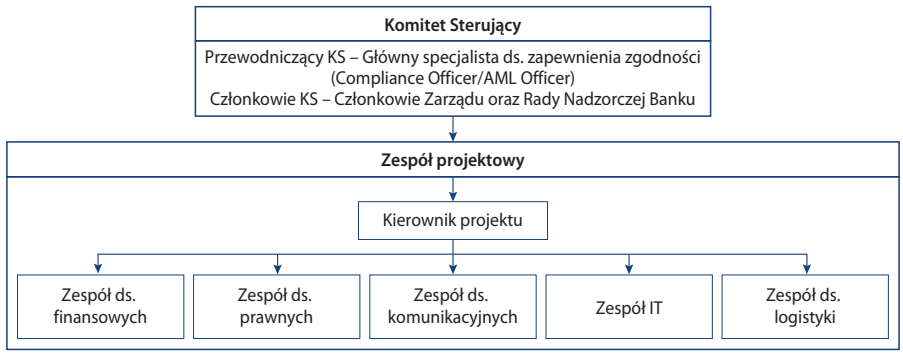
Rysunek 5. Karta projektu wdrożenia działu AML w banku (2)

Sposób realizacji projektu *[zaznacz odpowiednie kategorię]*					
	w całości siłami własnymi organizacji	siłami własnymi i z wykonawcami	z podpisanej umowy z generalnym wykonawcą	inny	na tym etapie nieznane
	☒	☐	☐	☐	☐

7. Opis potencjalnego ryzyka i sposobów jego rozwiązania	
Kategoria ryzyka	**Opis ryzyka i sposobów jego rozwiązania (TYLKO TYCH istotnych dla budżetu, harmonogramu i sposobu kontroli projektu)**
czas	*Ryzyko nieprzygotowania działu AML na czas.* ***Rozwiązanie****: przygotowanie harmonogramu i ciągła kontrola jego realizacji.*
wydatki	*Ryzyko przekroczenia budżetu.* ***Rozwiązanie****: odpowiednie zaplanowanie wydatków oraz ich ciągła kontrola.*
techniczne	*Ryzyko awarii technicznej oprogramowania.* ***Rozwiązanie****: przygotowanie awaryjnego systemu kontaktu z producentem oprogramowania w razie problemów technicznych. Gwarancja rozwiązania problemu w ciągu 48h od producenta.*
organizacyjne	*Ryzyko chaosu organizacyjnego podczas projektu.* ***Rozwiązanie****: powołanie sztabu szybkiego reagowania na wszelkie nieprzewidziane sytuacje podczas trwania projektu.*
wdrożenia/ implementacji	*Ryzyko nieudanego wdrożenia projektu wewnątrz organizacji.* ***Rozwiązanie****: uświadamianie pracowników, że projekt ma pozytywny wpływ na organizacje oraz ich samych. Ponadto, zwiększa bezpieczeństwo finansowe w sektorze bankowym.*
bezpieczeństwa informacji	*Ryzyko wypłynięcia danych klientów.* ***Rozwiązanie****: zainwestowanie w wysokiej jakości systemy zabezpieczające dane przed wyciekiem.*

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Struktura izomorficzna zespołu wdrażającego dział AML w banku



Źródło: opracowanie własne.

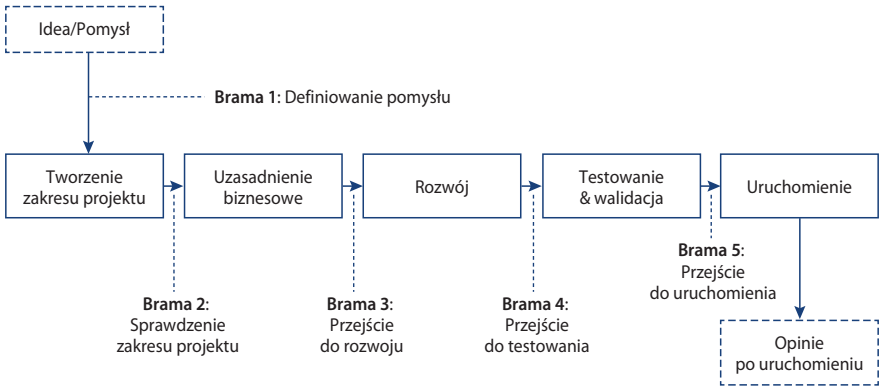
Określona liczba osób w zespole oraz podział ich obowiązków są rezultatem przyjętych przez autora założeń. Wynika to z braku publicznie dostępnych danych związanych z realizacją podobnych projektów. W zespole ds. finansowych zostanie zatrudnionych trzech analityków odpowiedzialnych za zgodność wydatków z planem finansowym. Zespół ds. prawnych będzie składał się z dwóch prawników tworzących regulamin związany z poziomem ryzyka w podejrzanych transakcjach oraz sposobem reagowania na zagrożenie praniem pieniędzy. Zespół ds. komunikacyjnych tworzyć będą trzy osoby odpowiedzialne przede wszystkim za kontakt z GIIF, KNF oraz innymi instytucjami obowiązanymi. Dodatkowo zespół IT zostanie stworzony

przez dwóch informatyków koordynujących wdrożenie oprogramowania umożliwiającego analizowanie transakcji finansowych oraz integrację informacji z bazy danych banku w tym systemie. Następnie zespół ds. logistyki będzie składał się z trzech osób odpowiedzialnych za kontakt z firmą zajmującą się wyposażeniem biura. Łącznie cały zespół projektowy zostanie stworzony z czternastu osób wraz z kierownikiem projektu. Przed rozpoczęciem pierwszych działań w projekcie kierownik projektu zorganizuje tzw. *kick-off meeting.* Jest to spotkanie mające na celu przedstawienie wszelkich zadań w projekcie, czasu trwania projektu oraz bliższe poznanie się członków zespołu.

- Stage Gate Model

Dodatkowym rozwiązaniem usprawniającym zarządzanie projektem wdrożenia działu AML byłoby zastosowanie się do modelu *Stage Gate* opracowanego przez Roberta G. Coopera. Ten model umożliwia jeszcze efektywniejsze zarządzanie projektami, które są relatywnie nowe i innowacyjne. Składa się z 5 etapów: ustalenie zakresu projektu (*scoping*), tworzenie głównego motywu biznesowego w projekcie (*building business case*), rozwój (*development*), testowanie i walidacja (*testing and validation*) oraz uruchomienie (*launching*), z których każdy jest zakończony bramą weryfikującą poprawne zakończenie danego etapu (What is a Stage-Gate model? 2023).

Rysunek 7. Model Stage-Gate



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z etapów musi zostać poprawnie przeprowadzony i zaakceptowany przed przejściem do kolejnego. Brak spełnienia założeń lub zadań określonych w poszczególnym etapie skutkuje jego powtórzeniem. Czynność należy powtarzać aż do momentu poprawnego zaliczenia danego etapu. Według badań firmy Nielsen, firmy stosujące innowacyjne podejście podobne do modelu Stage-Gate dostarczają średnio 130% więcej produktów niż te ze standardowymi modelami zarządzania (Hepp 2023).

4.2. Budżet projektu i sposoby finansowania

Koszty w projekcie zostały podzielone na dwie kategorie: koszty osobowe oraz rzeczowe. Za główną część wszystkich kosztów odpowiadają przede wszystkim te pierwsze. Wynika to z faktu, że największą część budżetu pochłonie wynagrodzenie zespołu w okresie powoływania działu AML do banku. Natomiast w przypadku kosztów rzeczowych zaliczamy do nich przede wszystkim wyposażenie biura (Kulińska-Sadłocha 2008, s. 164–165).

Plan finansowy został rozłożony na dwa lata, ponieważ uważa się, że tyle czasu zajmie realizacja projektu wdrożenia działu AML. Główną część wydatków stanowią wynagrodzenia zespołu projektowego. Uznano, że miesięczne pensje brutto powinny wynieść: Kierownik projektu – 15 tys. PLN; Analityk – 7 tys. PLN; Prawnik – 10 tys. PLN; Pracownik zespołu ds. komunikacyjnych – 8 tys. PLN; Informatyk – 11 tys. PLN; Pracownik zespołu ds. logistyki – 6 tys. PLN. Biorąc pod uwagę, że zespół wraz z kierownikiem liczy czternaście osób, wartość środków przeznaczonych na pensje miesięcznie wynosi 120 tys. PLN (Ile zarabia kierownik projektów?, 2023). W przypadku miesięcy, w których zespół jest zobligowany do wykonywania kilku działań jednocześnie, pensja miesięczna jest podzielona przez liczbę zadań w planie finansowym.

Finalnie warto również uwzględnić w planie finansowym koszt rekrutacji zespołu wdrażającego dział AML. Dla uproszczenia zakłada się, że taka rekrutacja zostanie przeprowadzona przez Głównego Specjalistę ds. zapewnienia zgodności. W pierwszej kolejności zostanie wyłoniony kierownik projektu, który we współpracy z zarządem banku dobierze sobie współpracowników do swojego zespołu. Koszt rekrutacji osób powołujących dział AML będzie wynosił 100 tys. PLN oraz zostanie dodany do pierwszego etapu projektu o nazwie „Powołanie zespołu projektowego". Tabele 1 oraz 2 prezentują szczegóły związane z kosztami projektu, które zostały rozłożone na 2 lata.

Łączny koszt projektu wyniesie 3,882 mln PLN, w tym 647 tys. PLN kwoty rezerwy. Została ona policzona jako 20% od kwoty rzeczywistych wydatków na poziomie 3,235 mln PLN. Uznano, że 20% jest uzasadnioną kwotą, mając na uwadzę wysoki poziom inflacji w 2023 r. oraz wciąż niestabilną sytuację związaną z wojną w Ukrainie. W rezerwie projektu zawarto także środki przeznaczone na wzrost wynagrodzeń w trakcie trwania przedsięwzięcia. W maju 2023 r. ceny towarów oraz usług konsumpcyjnych wzrosły r/r o 13% (Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w maju 2023 roku, 2023).

- Źródła finansowania

W przypadku powołania działu AML w banku nie istnieje tak wiele różnorodnych opcji finansowania, jak przy innych przedsięwzięciach finansowych. Projekt utworzenia działu AML jest kosztowny i czasochłonny, ale w dłuższej perspektywie może wpłynąć na lepsze postrzeganie banku jako instytucji finansowej, w której priory-

Tabela 1. Plan finansowy wdrożenia działu AML do banku (1)

Pozycje budżetu (w zł)	Okres realizacji projektu (miesiące)																							
	2024												2025											SUMA
	sty.24	lut.24	mar.24	kwi.24	maj.24	cze.24	lip.24	sie.24	wrz.24	paź.24	lis.24	gru.24	sty.25	lut.25	mar.25	kwi.25	maj.25	cze.25	lip.25	sie.25	wrz.25	paź.25	lis.25	gru.25	
Działanie 1 Powołanie zespołu projektowego																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika	220000																							220 000,00
Działanie 2 Określenie budżetu																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika		120000	60000	60000																				240 000,00
Działanie 3 Określenie struktury działu AML oraz metodyki pracy w tym zespole																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika			60000	60000	120000	120000																		360 000,00
Zasób 2 Usługi obce firmy doradczej			10000	10000	10000	10000																		40 000,00
Działanie 4 Stworzenie regulaminu zasad związanego z określaniem ryzyka w transakcjach																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika							120000	120000	60000	30000	20000	20000	20000	20000										410 000,00
Zasób 2 Usługi obce firmy doradczej											15000	15000	15000	15000										60 000,00
Działanie 5 Opracowanie regulaminu szkoleń w zespole docelowym																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika													20000	20000										40 000,00
Zasób 2 Usługi obce firmy szkoleniowej													10000	10000										20 000,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Plan finansowy wdrożenia działu AML do banku (2)

Działanie 6 Nawiązanie sieci kontaktów z GIIF, KNF i innymi istytucjami obowiązanymi																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika											20000	20000	20000	20000										80 000,00
Działanie 7 Zakup oprogramowania do analizy transakcji pod kątem prania pieniędzy oraz testy																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika									60000	30000	20000	20000	20000	20000										170 000,00
Zasób 2 Zakup oprogramowania									10000	10000	10000	10000	10000	10000										60 000,00
Działanie 8 Uzyskanie dostępu do bazy danych banku macierzystego																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika											20000	20000												40 000,00
Działanie 9 Przeprowadzenie rekrutacji do działu AML																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika										30000	20000	20000	20000	20000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	710 000,00
Działanie 10 Przeprowadzenie procesu wyposażenia biura																								-
Zasób 1 Wynagrodzenia zespołu i kierownika										30000	20000	20000	20000	20000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	710 000,00
Zasób 2 Usługi obce firmy dostarczającej wyposażenie																						25000	25000	25000	75 000,00
Łączny koszt zadań w projekcie																								3 235 000,00
Rezerwa projektu (20 %) Rezerwa liczona będzie od kosztów: 3,235,000.00 PLN																								647 000,00
RAZEM KOSZTY PROJEKTU																								3 882 000,00

Źródło: opracowanie własne.

tetowo traktuje się bezpieczeństwo finansowe jej klientów. Ograniczenie podejrzanych transakcji oraz brak odnotowanych przypadków prania pieniędzy powinien doprowadzić do zwiększonej liczby klientów banku w przyszłości.

Tabela 3. Transze z wpłatami finansującymi wdrożenie działu AML do banku

Lp.	Źródło finansowania	Kwota (zł)	Wartość (%)	Planowana data wpłynięcia na konto projektu
I.	**TRANSZA I (2024)**			
1.	Wkład własny banku	1 507 000	38,82%	01.01.2024
	Suma dla transzy 1	**1 507 000**	**39%**	**xxx**
II.	**TRANSZA II (2024/2025)**			
1.	Wpłata banku	1 100 000	28%	01.07.2024
	Suma dla transzy 2	**1 100 000**	**28%**	**Xxx**
III.	**TRANSZA III (2025)**			
1.	Wpłata banku	1 275 000	33%	01.03.2025
	Suma dla transzy 3	**1 275 000**	**33%**	**Xxx**
	SUMA ŁĄCZNIE	**3 882 000**	**100%**	**xxx**

Źródło: opracowanie własne.

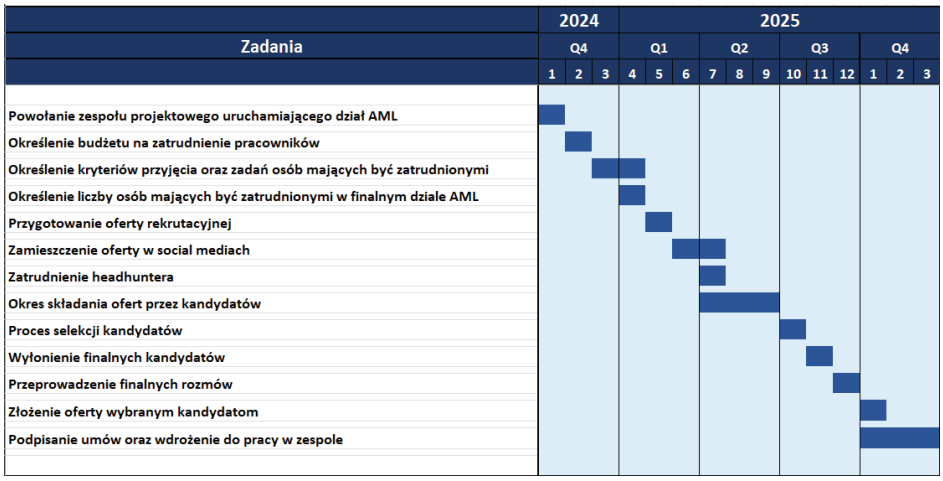
Pierwsza wpłata w wysokości 1,507 mln PLN posłuży do sfinansowania początkowych sześciu miesięcy działalności projektu i zostanie przelana 1.01.2024 r. Składa się ona z rzeczywistych kosztów równych 860 tys. PLN oraz kwoty rezerwy w wysokości 647 tys. PLN. Uznano, że rezerwa zostanie przelana przy pierwszej transzy na wypadek zwiększonych wydatków w dalszej fazie rozwoju projektu. Następna rata 1.07.2024 r. w wysokości 1,110 mln PLN pokryje koszty w wymagającym okresie kolejnych ośmiu miesięcy związanych z kilkoma zadaniami, które zespół będzie wykonywał w tym samym czasie jednocześnie. Ostatnia z wpłat wpłynie na konto projektu 1.03.2025 r. i będzie wynosić 1,275 mln PLN. W przypadku nieskorzystania z kwoty rezerwy, zostanie ona niezwłocznie zwrócona na konto banku po zakończeniu projektu.

4.3. Harmonogram projektu

Aby precyzyjnie przedstawić zadania zdecydowano się na użycie wykresów Gantta. Jest to narzędzie umożliwiające wizualizację trwania poszczególnych zadań w projekcie oraz lepszą kontrolę nad tym, ile czasu te zadania powinny zająć. Przewiduje się, że powołanie działu AML zajmie łącznie dwa lata. Natomiast w związku ze złożoną i skomplikowaną strukturą projektu wdrożenia działu AML dla uproszczenia przedstawiono wykres Gantta dla procesu rekrutacji.

Proces rekrutacji wykwalifikowanych specjalistów jest kluczowym elementem powodzenia dla działu AML. Wszak to wiedza, kwalifikacje oraz intuicja takich osób bezpośrednio przekładają się na skuteczność banku w wykrywaniu podejrzanych transakcji związanych z praniem pieniędzy. Sam proces powinien potrwać rok i trzy miesiące. Składa się on z trzynastu zadań, które powinny być wykonywane w odpowiedniej kolejności. Wyjątkiem może być przykładowo określenie kryteriów przyjęcia określonych osób oraz ich liczby w zespole. Te zadania mogą być wykonywane w tym samym czasie. Wśród innych zadań, które mogą być realizowane równolegle, warto również wymienić: zamieszczenie oferty w mediach społecznościowych, zatrudnienie osoby rekrutującej oraz składanie ofert przez kandydatów, które, w odróżnieniu od innych wymienionych zadań, potrwa aż 3 miesiące.

Rysunek 8. Proces rekrutacji do zespołu AML (wykres Gantta)



Źródło: opracowanie własne.

Nie ulega wątpliwości, że najważniejszymi zadaniami, jakie stoją przed zespołem projektowym, są: proces selekcji kandydatów oraz wyłonienie finalnych kandydatów. Będą one trwały po jednym miesiącu. Warto pamiętać, że te zadania muszą być wykonane z odpowiednią uwagą i starannością. Wybór osób z odpowiednimi kompetencjami jest kluczowy dla efektywności pracy działu AML. Trzeba również podkreślić wagę zadania związanego z wdrożeniem pracowników do pracy. Na podpisanie umów oraz samo wdrożenie przeznaczono trzy miesiące. Uznano, że jest to odpowiedni okres na aklimatyzację, poznanie swoich obowiązków oraz nabranie wprawy w codziennych zadaniach dla pracowników.

Podsumowanie

Pranie brudnych pieniędzy pozostaje jednym z głównych problemów umożliwiających handel ludźmi, narkotykami oraz rozwój terroryzmu. Pomimo niewielkich zmian w etapach procederu, od lat metody jego realizacji ewoluują, przez co walka z tym zjawiskiem pozostaje dużym wyzwaniem. Olbrzymią rolę w procederze odgrywają raje podatkowe obracające olbrzymimi kwotami, z których część pochodzi z nielegalnych źródeł.

Praca w kompleksowy i dokładny sposób bada ewolucje prania pieniędzy oraz przedstawia metody na przeciwdziałanie temu procederowi. Wykazano tezę, że istnienie gotówkowego obrotu pieniądza jest kluczowe dla rozwoju procederu prania pieniędzy, lecz jego wycofanie nie doprowadzi do całkowitej eliminacji zjawiska. Wynika to głównie z rozwoju nowoczesnych systemów obrotu środkami finansowymi pokroju kryptowalut. Anonimowość jaką zapewniają jest jedną z głównych zalet cenionych przez specjalistów chcących prać brudne pieniądze.

Analiza najgłośniejszych przypadków pokazała potrzebę większej integracji instytucji zwalczających pranie pieniędzy. Wykazano także, iż należy zwiększyć ilość gromadzonych informacji o biznesach zarejestrowanych w rajach podatkowych. Aby skuteczniej walczyć z praniem pieniędzy w przyszłości pracownicy działów AML muszą być niezależni, dokładnie wykonywać swoje obowiązki oraz nie ulegać presji kierownictwa banku. Powinno się także zagwarantować większe bezpieczeństwo osobom działającym, jako sygnaliści. Wszystkie te działania powinny doprowadzić do ograniczenia procederu oraz wzmocnienia wiarygodności państw, a także poprawienia ściągalności podatków. Przyszłe badania powinny w większym stopniu skupić się m.in. na roli oaz podatkowych oraz największych centrów finansowych na świecie. Warto również analizować działania największych banków, ponieważ pomimo zapewnień o przestrzeganiu zasad związanych z bezpieczeństwem środków finansowych ich klientów, często ulegają one pokusie wykorzystania gotówki pochodzącej z nielegalnych źródeł w celu osiągnięcia jeszcze większych zysków. Należy pamiętać, że skuteczna walka z praniem pieniędzy jest kluczowa dla utrzymania bezpieczeństwa finansowego wszystkich gospodarek na świecie.

Bibliografia

7 zasad, tematów i procesów PRINCE2 (2021), https://www.prince2.com/pl/blog/7-zasad-tematow-i-procesow-prince2, 6 sierpnia (dostęp 17.06.2023).

Aluko A., Bagheri M. (2021), *The impact of money laundering on economic and financial stability and on political development in developing countries*, Journal of Money Laundering Control, tom 15, nr 4.

Amal M., Kartika A. (2021), *Beneficial ownership arrangements in saving loan cooperative as a preventive attempt to the crime of money laundering*, European Journal of Social Sciences Studies, tom 6, nr 2.

Buchanan B. (2004), *Money Laundering – A global obstacle*, Research in International Business and Finance, tom 18, nr 1.

Cassella S. (2018), *Toward a new model of money laundering Is the "placement, layering, integration" model obsolete?,* „Journal of Money Laundering Control", tom 21, nr 4.

Ciubotariu M., Petrescu C. (2022), *Transfer Pricing – A new challenge for multinational companies,* The USV Annals of Economics and Public Administration, tom 22, nr 35, marzec.

Ferdousy L. (2022), *Consequences of Money Laundering and Persisting Losses of the Country: A Reference of Bangladesh*, Saudi Journal of Economics and Finance, tom 6, nr 11, listopad.

Gołębiewska E. (2014), *Pranie pieniędzy. Aspekty etyczne w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Grzywacz J. (2011), *Pranie Brudnych Pieniędzy*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Hepp R., *Stage Gate Process Tools & Techniques Within Enterprise Excellence*, https://www.bpminstitute.org/resources/articles/stage-gate-process-tools-techniques-within-enterprise-excellence (dostęp 17.06.2023).

IAML, *Kto musi wdrożyć procedurę AML i co powinna ona zawierać?*, https://www.iaml.com.pl/wiedza/kto-musi-wdrozyc-procedure-aml-co-powinna-zawierac/ (dostęp 14.05.2023).

Ile zarabia kierownik projektów?, https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-kierownik-projektow (dostęp 16.07.2023).

Kulińska-Sadłocha E. (2008), *Zarządzanie kosztami w praktyce bankowej,* Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, nr 111.

Maitland-Irwin A., Choo K.K., Liu L. (2011), *An analysis of money laundering and terrorism financing typologies*, „Journal of Money Laundering Control", tom 15, nr 1.

Martysz C. (2021), *Charakterystyka wybranych nadużyć na rynku finansowym*, [w:] Iwanicz-Drozdowska M., Ostaszewski J., *Finanse u progu trzeciej dekady XXI wieku. Tom 1*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Naheem M.A. (2016), *Risk of money laundering in the US: HSBC case study*, „Journal of Money Laundering Control", tom 19, nr 3.

Ofoeda I., Agbloyor E.K., Abor J.Y., Osei K.A. (2020), *Anti-money laundering regulations and financial sector development*, „International Journal of Finance & Economics", tom 27, nr 4, listopad.

Otusanya J., Lauwo S., *The role of offshore financial centres in elite money laundering practices: evidence from Nigeria*, „Journal of Money Laundering Control", 2012, tom 15 nr 3.

Schneider F. (2008), *Money laundering and financial means of organised crime: some preliminary empirical findings*, „Global Business and Economics Review", tom 10, nr 3, 2008.

Sprawozdanie roczne Generalnego Inspektora Informacji Finansowej za 2021 r. (dostęp 16.04.2023).

Stylianou A., *AML Compliance and Employees' Training – Does it really matter?* (dostęp 14.05.2023).

Teichmann F. (2019), *Recent trends in money laundering*, Springer Nature B.V, nr 73, sierpień.

Transparency International Corruption Perceptions Index (dostęp 31.03.2023).

What is a Stage-Gate model? Description, https://www.12manage.com/methods_cooper_stage-gate.html (dostęp 17.06.2023).

Zaman Q., Aish K., Akhter W., Zaidi S. (2021), *Exploring the role of corruption and money laundering (ML) on banking profitability and stability: a study of Pakistan and Malaysia,* „Journal of Money Laundering Control", tom 24, nr 3.