

# Anna Bera, Dariusz Pauch

---

## Ubezpieczenie w zarządzaniu ryzykiem sprzeniewierzenia pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 295-303

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA BERA, DARIUSZ PAUCH

Uniwersytet Szczeciński

## UBEZPIECZENIE W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM SPRZENIEWIERZENIA PRACOWNIKÓW W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Wprowadzenie

Prowadzenie skutecznej polityki personalnej w mikro i małych przedsiębiorstwach jest zadaniem dość trudnym, zwłaszcza w początkowym okresie działalności firmy, kiedy właściciele często rezygnują z zatrudniania nowych pracowników. Wynika to przede wszystkim z obawy przed odpowiedzialnością (za dostarczenie środków do życia pracownikowi i jego rodzinie) oraz kłopotami, jakie mogą się pojawić w wyniku relacji międzyludzkich z podwładnymi<sup>1</sup>. Rozwój przedsiębiorstwa oraz pozyskiwanie nowych zleceń wiążą się jednak z koniecznością rekrutacji pracowników. Dla właściciela małego przedsiębiorstwa wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby skutkuje pojawieniem się ryzyka personalnego. Ryzyko to wiąże się z niemożnością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy<sup>2</sup>.

W mikro i małych przedsiębiorstwach istotnym elementem ryzyka personalnego jest ryzyko sprzeniewierzenia, kształtowane przez określone czynniki wynikające ze specyfiki działalności i prowadzenia małej firmy. Nadużycia i defraudacje popełniane przez pracowników na szkodę pracodawcy (właściciela małego przedsiębiorstwa) przekładają się na zmianę organizacji pracy, a także naruszają

---

<sup>1</sup> *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. H. Zadora, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 226.

<sup>2</sup> A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 24–25.

równowagę finansową, co może w konsekwencji doprowadzić do niewypłacalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest próba wskazania na możliwości wykorzystania instrumentów ubezpieczeniowych w zarządzaniu ryzykiem sprzeniewierzenia pracowników.

## **1. Czynniki kształtujące ryzyko sprzeniewierzenia pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach**

Ryzyko sprzeniewierzenia pracowników kształtowane jest w mikro i małych przedsiębiorstwach przez określone sytuacje. W szczególności należy do nich zaliczyć:

- 1. Niesformalizowane kontakty pomiędzy właścicielem a pracownikami.** W małych przedsiębiorstwach kontakty pomiędzy przedsiębiorcą/kierownikiem a współpracownikami są ściśle i bezpośrednie. Poza tym relacje te mają najczęściej charakter wielostronny, częsty, niesformalizowany i zwykle bezpośredni. Takiemu paternalistycznemu sposobowi zarządzania sprzyja istniejąca struktura organizacyjna, ograniczone rozmiary przedsiębiorstwa, a w szczególności częste bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorcy w działalność produkcyjną lub usługową.
- 2. Trudności w zdefiniowaniu zadań.** Zakres nakładanych na pracowników obowiązków często pozostaje płynny. W małych przedsiębiorstwach większość zadań jest wykonywana na bieżąco, a na przebieg większości z nich chce mieć bezpośredni wpływ również właściciel. Takie delegowanie zadań wynika z organizacji przedsiębiorstwa, która jest w niewielkim stopniu sformalizowana. Małe przedsiębiorstwa, szczególnie we wczesnych fazach rozwoju, zwykle są wolne od skomplikowanych, wieloszczeblowych struktur. Funkcje, zadania oraz zależności mają zazwyczaj charakter umowny, z częstą zmianą ról i stanowisk. Wydaje się, że w tych przedsiębiorstwach niesformalizowana struktura organizacyjna jest zjawiskiem naturalnym, ponieważ wiele informacji i decyzji może być przekazywanych z góry w dół podczas codziennych kontaktów bezpośrednich. Większość ważnych decyzji podejmuje sam właściciel. Rodzi to jednak niebezpieczeństwo chęci osobistego decydowania nawet w najdrobniejszych sprawach.
- 3. Skłonność pracowników do defraudacji i kradzieży.** Ryzyko związane przede wszystkim z niebezpieczeństwem przejęcia pomysłu i wiedzy o przedsiębiorstwie, co bezpośrednio wynika z nieformalnego charakteru kontaktów na szczeblu właściciel–pracownicy. Stwarza to liczne zagrożenia związane z nielojalnością pracowników znających wiele mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w którym pracują. Prowadzi to również do prawdopodobieństwa pojawienia się ryzyka ze strony pracowników,

którzy po zdobyciu doświadczenia będą starali się prowadzić konkurencyjne przedsiębiorstwo na własną rękę. Mają oni bowiem dostęp ze względu na niewielkie rozmiary działalności do większości zasobów informacji przedsiębiorstwa, które są ważnym narzędziem przy podejmowaniu decyzji dotyczących uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej. To właśnie oni stanowią najgroźniejszą konkurencję dla przedsiębiorstwa, w którym dotąd pracowali<sup>3</sup>.

4. **Zatrudnienie pracownika o nieodpowiednich lub niewystarczających kwalifikacjach.** W tej grupie przedsiębiorstw są niewielkie możliwości pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach<sup>4</sup>. Przyczyną jest oferowanie przez właścicieli małych przedsiębiorstw z reguły niższych płac niż płace w dużych firmach. Pewną rolę odgrywa też niższy niż w dużych przedsiębiorstwach prestiż pracy.
5. **Nieodpowiednia i słaba motywacja** prowadząca do defraudacji pracowników, którzy zaczynają szukać okazji do dodatkowego zarobku kosztem przedsiębiorstwa, w którym pracują. Systemy motywowania pracowników nieuwzględniające specyficznych potrzeb zatrudnionych ludzi nie mają szansy powodzenia, a wręcz przeciwnie – przekształcają się czasem w sytuację obsesji<sup>5</sup>. Działania i mechanizmy, które w zamierzeniu pracodawcy miały przyczynić się do zaangażowania pracowników i podnosić efektywność pracy, wywołują patologiczne stany frustracji i nadmiernego obciążenia organizmu zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Należy zaznaczyć, iż zróżnicowanie ryzyka motywacyjnego związane jest ze stosowaniem różnych środków motywacyjnych.
6. **Wstydlive problemy finansowe** powstałe w wyniku nadużycia innego niż finansowe nadużycie stanowiska są często uznawane przez osoby zaufania (pracowników) za krępujące, ponieważ stanowią zagrożenie dla statusu związanego z zajmowanym stanowiskiem. Większość obdarzonych zaufaniem osób na stanowiskach finansowych oraz większość ich podwładnych uważa, że piastowanie takiego stanowiska nieodłącznie wiąże się nie tylko z uczciwością, lecz także z określonym postępowaniem oraz unikaniem pewnych zachowań<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> A. Lipka, *op.cit.*, s. 21.

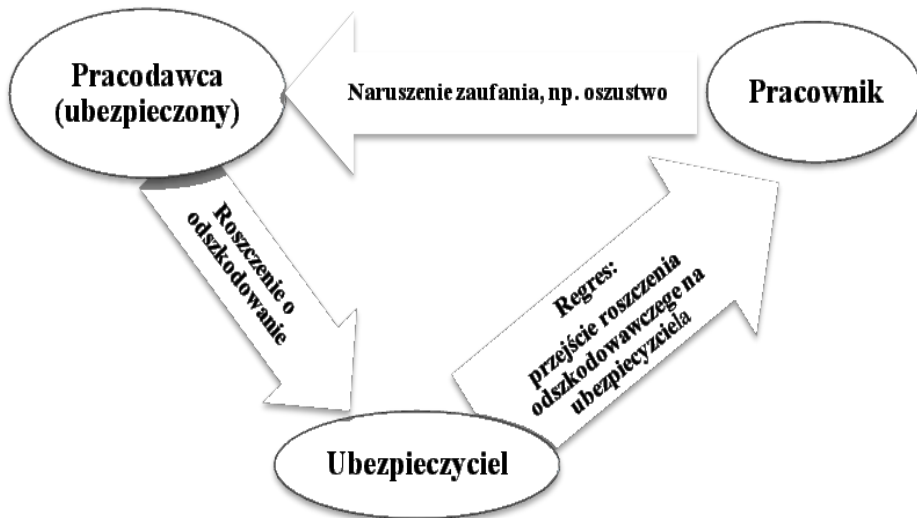
<sup>4</sup> B. Kaczmarek, *Specyfika zarządzania w małych przedsiębiorstwach*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 492. Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Szczecin 2008, s. 292.

<sup>5</sup> W. Rusek, *Kryzys gospodarczy a patologie w systemie motywowania pracowników*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 4, s. 54.

<sup>6</sup> D.R. Cresssey, *Other People's Money*, Patterson Smith, New Jersey 1973, s. 30.

## 2. Pojęcie i zakres ubezpieczenia od sprzeniewierzenia

Mechanizm działania ubezpieczenia od sprzeniewierzenia jest w swej konstrukcji dość prosty (rysunek 1). Ubezpieczającym jest pracodawca, czyli każdy podmiot bez względu na formę organizacyjno-prawną, lub osoba fizyczna, która zatrudnia pracowników. Pracownikiem jest osoba zatrudniona przez ubezpieczającego, oznaczona w umowie jako osoba zaufania. W przypadku zajścia wypadku ubezpieczeniowego (naruszenie zaufania przez pracownika) pracodawca nabywa prawo roszczenia wobec pracownika. W razie wyrządzenia pracodawcy szkody pracownik jest zobowiązany do naprawienia szkody w pełnej wysokości. Jego odpowiedzialność obejmuje nie tylko rzeczywiście poniesioną przez pracodawcę stratę, ale również i utracone przez niego korzyści, które mógł osiągnąć, gdyby nie wyrządzono mu szkody<sup>7</sup>. Schemat przebiegu ubezpieczenia od sprzeniewierzenia przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Mechanizm funkcjonowania ubezpieczenia od sprzeniewierzenia

Źródło: R. Koch, *Vertrauensschadensversicherung*, Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2006, s. 3.

O wypłatę odszkodowania ubezpieczony zgłasza się do ubezpieczyciela. Z dniem wypłaty odszkodowania przez ubezpieczyciela roszczenie ubezpieczające-

<sup>7</sup> *Ogólne Warunki Ubezpieczenia Ryzyka Sprzeniewierzenia*, Euler Hermes TU, Warszawa 2010, s. 6.

go (pracodawcy) przeciwko osobie odpowiedzialnej za szkodę przechodzi z mocy prawa na ubezpieczyciela do wysokości wypłaconego odszkodowania<sup>8</sup>.

### 3. Zakres asekuracji ryzyka sprzeniewierzenia w świetle oferty rynkowej ubezpieczycieli

Na rynku ubezpieczeniowym w Polsce ubezpieczenie od sprzeniewierzenia<sup>9</sup> (określane często jako *fidelity*) oferują dwa zakłady ubezpieczeniowe: TU Euler Hermes SA oraz Chartis Europe SA<sup>10</sup>. Euler Hermes wprowadziło ofertę **ubezpieczenie ryzyka sprzeniewierzenia**, natomiast Chartis Europe przedstawia produkt pod nazwą **ubezpieczenie ryzyk sprzeniewierzenia i przestępstw komputerowych**. Jak widać, ubezpieczenie oferowane przez Chartis Europe zostało poszerzone o dodatkowy aspekt związany z przestępczością komputerową. W aspekcie możliwości wykorzystania ochrony ubezpieczeniowej jako instrumentu zarządzania ryzykiem sprzeniewierzenia w mikro i małych przedsiębiorstwach należałoby dokonać przeglądu zakresu asekuracji wyznaczonego przez ubezpieczycieli i przedstawionego w ogólnych warunkach ubezpieczenia. W tabeli 1 i tabeli 2 zestawiono warunki ubezpieczenia obu wymienionych towarzystw.

Przegląd podstawowych parametrów ubezpieczenia od sprzeniewierzenia w dwóch oferujących te produkty zakładach ubezpieczeniowych na rynku w Polsce wskazuje, że są one cały czas w fazie doskonalenia i dostosowywania do realiów gospodarowania w naszym kraju.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Początków ubezpieczenia od sprzeniewierzenia upatruje się we wczesnym latach XVIII w. W roku 1720 jedna z londyńskich instytucji zaczęła oferować poręczenie ubezpieczeniowe następującej treści: „dla pań i panów, jeśli poniosą stratę w przypadku dokonania kradzieży przez któregośkolwiek z pracowników”. W XIX w. ubezpieczenie to pojawiło się w Stanach Zjednoczonych pod nazwą *surety insurance* (poręczenie ubezpieczeniowe) i skierowane było do urzędników państwowych. Urzędnicy publiczni zostali zobowiązani do składania zabezpieczenia, które deponowano w zakładzie ubezpieczeń. Każdy z pracowników indywidualnie poręczał swoją wierność, wpłacając kaucję. Dotyczyło to głównie osób, których praca była związana z pieniędzmi, prowadzeniem rachunków lub obrotem papierami wartościowymi. W tym samym czasie, po sukcesie poręczeń ubezpieczeniowych w USA, taką formę ubezpieczenia od sprzeniewierzenia wprowadzono w Niemczech, w 1894 r. – Allianz, a w 1899 – Kölnische-Unfall-Versicherung-AG. W dalszej kolejności ofertę o te produkty ubezpieczeniowe poszerzyły Stuttgarter Mit- und Rückversicherungs AG (1909) i Hermes Kreditversicherungsbank AG (1917). *The history of fidelity guarantee*, Insurance Institute of London, London 1964, s. 2; *Infidelity Insurance*, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, München 2001, s. 6; R. Koch, *Vertrauensschadenversicherung*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2006, s. 23.

<sup>10</sup> Polska część grupy AIG prowadząca działalność w zakresie ubezpieczeń majątkowych i osobowych zmieniła nazwę na Chartis Europe Spółka Akcyjna Oddział w Polsce.

Tabela 1

## Warunki ubezpieczenia ryzyka sprzeniewierzenia w ofercie TU Euler Hermes

TU Euler Hermes	Ubezpieczenie ryzyka sprzeniewierzenia
Zakres ubezpieczenia	Szkody wywołane sprzeniewierzeniem mienia w postaci bezprawnego uzyskania korzyści majątkowej przez osobę zaufania (pracownika) w wyniku umyślnych działań, takich jak kradzież, przywłaszczenie, oszustwo, oszustwo komputerowe oraz fałszerstwo
Wyłączenia	<p>Odszkodowaniu nie podlegają następujące szkody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– które powstały w okresie ubezpieczenia, ale zostały wykryte w okresie dłuższym niż 30 dni lub zgłoszone w okresie dłuższym niż 60 dni od zakończenia danego okresu ubezpieczenia</li> <li>– wyrządzone pośrednio ubezpieczającemu (np. utracone korzyści, kary umowne, grzywny)</li> <li>– wyrządzone przez wspólników osobiście odpowiedzialnych za zobowiązania spółki ubezpieczającego lub wspólników/akcjonariuszy spółki ubezpieczającego posiadających ponad 15% udziałów lub akcji w spółce, albo przez ich małżonków oraz krewnych zaliczonych przez przepisy prawa podatkowego do I grupy podatkowej</li> <li>– podlegające ochronie ubezpieczeniowej w ramach ubezpieczenia od następstw pożarów lub kradzieży z włamaniem oraz rozboju</li> <li>– szkody powstałe w wyniku ujawnienia przez osobę zaufania informacji technicznych, technologicznych, organizacyjnych prowadzonej przez ubezpieczającego działalności, jak również informacji posiadających wartość gospodarczą</li> </ul>
Obowiązki ubezpieczającego	Ubezpieczający ma obowiązek niezwłocznie poinformować ubezpieczyciela w formie pisemnej na odpowiednim formularzu o wszelkich zdarzeniach, w wyniku których została uprawdopodobniona szkoda oraz które po wyjaśnieniu okoliczności sprawy mogą wskazać na zajście wypadku ubezpieczeniowego, jak również o każdym wypadku ubezpieczeniowym, w tym także gdy ubezpieczający nie może lub nie chce dochodzić odszkodowania

Źródło: *Ogólne Warunki Ubezpieczenia Ryzyka Sprzeniewierzenia*, TU Euler Hermes SA, Warszawa 2009.

Tabela 2

Warunki ubezpieczenia ryzyka sprzeniewierzenia i przestępstw komputerowych w ofercie Chartis Europe

Chartis Europe	Ubezpieczenie ryzyk sprzeniewierzenia i przestępstw komputerowych
Zakres ubezpieczenia	Ubezpieczyciel w ramach umowy ubezpieczenia pokrywa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– szkody związane z nieuczciwością pracownika</li> <li>– szkody wynikające z kradzieży komputerowej (przestępstwa komputerowego)</li> <li>– szkody wynikające z oszustwa lub fałszerstwa (popelnionego przez osoby trzecie*)</li> <li>– szkody wynikające z kradzieży lub rabunku (skradzione lub zrabowane przez osoby trzecie)</li> <li>– szkody wynikające z fizycznego uszkodzenia wartości pieniężnych i papierów wartościowych</li> <li>– utratę wartości przechowywanych w sejfie lub skarbcu (zrabowane lub uszkodzone przez osoby trzecie)</li> <li>– koszty odtworzenia, odbudowy oraz przywrócenia oprogramowania i danych elektronicznych</li> <li>– wartość danych elektronicznych</li> <li>– koszty wymuszenia komputerowego</li> <li>– koszty postępowania wyjaśniającego</li> <li>– kary umowne i odsetki</li> <li>– koszty odzyskania dobrego imienia</li> <li>– koszty doradztwa kryzysowego</li> </ul>
Wyłączenia	Ubezpieczyciel nie jest zobowiązany do pokrycia jakichkolwiek kosztów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– spowodowanych oszustwem lub nieuczciwym działaniem osób kontrolujących bezpośrednio lub pośrednio ponad 5% kapitału zakładowego ubezpieczonego</li> <li>– poniesionych w takich rodzajach działalności, jak: jubilerstwo, instytucja finansowa, kasyna</li> <li>– jeżeli stanowią one szkody pośrednie lub następcze, takie jak utrata przychodu, zysku, odsetek lub dywidendy, kary umowne itp.</li> <li>– wynikających z niewytlumaczalnych różnic w stanie zapasów lub zmniejszenia się stanu aktywów, wynikających wyłącznie z uzgodnienia dokumentacji ze stanem zapasów</li> </ul>
Obowiązki ubezpieczającego	Po dokonaniu wykrycia ubezpieczony jest zobowiązany w terminie 14 dni przedstawić ubezpieczycielowi pisemne zawiadomienie określające (najbardziej prawdopodobną) przyczynę, rodzaj i rozmiar poniesionych kosztów, szkód, utraconych wartości, kar lub innych kwot objętych ochroną ubezpieczeniową oraz informujące, w jaki sposób i kiedy po raz pierwszy dokonano wykrycia

\*Osoby trzecie – wszelkie osoby, które nie są pracownikami lub nie posiadają ponad 5% akcji lub udziałów w kapitale zakładowym ubezpieczonego.

Źródło: *Ogólne Warunki Ubezpieczenia od Ryzyk Sprzeniewierzenia i Przestępstw Komputerowych*, Chartis Europe SA, Warszawa 2009.



Istotnym elementem podjęcia współpracy przez mikro czy małe przedsiębiorstwo z ubezpieczycielem nadal pozostaje wysokość składki ubezpieczeniowej. Towarzystwa ubezpieczeniowe działające na rynku ubezpieczeniowym w Polsce podczas wyliczania ceny za ochronę ubezpieczeniową biorą pod uwagę kilku czynników. Analizując poziom ryzyka, uwzględniają następujące kwestie<sup>11</sup>:

- rodzaj działalności gospodarczej;
- sumę ubezpieczenia;
- historię szkodowości (liczba wypadków i łączna kwota strat powstałych w wyniku sprzeniewierzenia dokonanego przez pracowników w poprzednich latach);
- osoby zaufania (liczba wspólników, liczba zatrudnionych pracowników);
- liczba miejsc działalności zgłaszanych do ubezpieczenia (oddziały przedsiębiorstwa, w których prowadzona jest działalność);
- systemy kontroli i nadzoru zastosowane w przedsiębiorstwie (systemy audytu, systemy komputerowe, transfery środków pieniężnych).

Zakres współpracy mikro i małych przedsiębiorstw z ubezpieczycielami warunkuje też percepcja zjawiska nadużyć w firmie. W 2008 roku ponad 70% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że nadużycia gospodarcze i korupcja stanowią poważny problem polskiej gospodarki, co stanowi ponad 20% więcej odpowiedzi twierdzących niż w roku poprzednim (2007)<sup>12</sup>. Rośnie zatem świadomość zjawiska korupcji i nadużyć w polskich przedsiębiorstwach. Można oczekiwać, że przedsiębiorcy coraz częściej będą podejmowali próby wykorzystania ubezpieczeń w aktywnym sterowaniu ryzykiem sprzeniewierzenia w prowadzonym biznesie.

## Podsumowanie

Identyfikacja ryzyka sprzeniewierzenia oraz właściwe określenie faktorów, które wpływają na zjawisko nadużycia i defraudacji ze strony pracowników, umożliwiają właścicielom mikro i małych przedsiębiorstw podejmowanie działań, których celem jest właściwe zarządzanie tym ryzykiem. Jednym z rozwiązań jest ubezpieczenie od sprzeniewierzenia. Ochrona ubezpieczeniowa nie tylko zabezpiecza interesy przedsiębiorców (występujących w roli pracodawców), ale pozwala też na większą aktywność w tym zakresie poprzez wdrażanie rozwiązań wypracowanych przez ubezpieczycieli. Funkcja prewencyjna zakładów ubezpieczeniowych w tym ubezpieczeniu sprowadza się do wdrażania w przedsiębiorstwach pewnych systemowych rozwiązań, które dotyczą w szczególności:

---

<sup>11</sup> *Deklaracja wstępna Ubezpieczenia Ryzyka Sprzeniewierzenia*, TU Euler Hermes SA, Warszawa 2010.

<sup>12</sup> A. Gawrońska-Malec, *Nadużycia – niewidzialny wróg przedsiębiorstw*, w: *Przestępczość ubezpieczeniowa*, Szczecin Expo, Szczecin 2009, s. 95.

- budowy kultury przedsiębiorstwa zakładającej świadome oraz systematyczne kształtowanie wartości etycznych i propagowanie pożądanych zachowań zarówno wśród pracowników, jak i kadry pracowniczej;
- opracowania i wdrożenia planu przeciwdziałania nadużyciom w prowadzonym przedsiębiorstwie;
- zwiększenia świadomości pracowników w zakresie konsekwencji, jakie niesie defraudacja i nadużycie;
- opracowania szczegółowego planu działania w sytuacji wystąpienia nadużycia;
- ustanowienia rozwiązania procesowego umożliwiającego pracownikom anonimowe informowanie o zaistniałych nieprawidłowościach i/lub nadużyciach.

Synergia korzyści to aktywna współpraca mikro i małych przedsiębiorców z ubezpieczycielami oraz swobodny przepływ informacji dotyczący polityki personalnej i stosowanych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

## **INSURANCE IN RISK MANAGEMENT OF MISAPPROPRIATION OF WORKERS IN MICRO AND SMALL SIZED ENTERPRISES**

### **Summary**

The authors attempted to identify the possible use of insurance instruments in risk management of misappropriation of workers. For this purpose, identified the factors of fraud risk in micro and small sized enterprises. In the next part of the article, mechanism of fidelity insurance was presented. The scope of insurance coverage are discussed on the review and analysis of product from the Polish insurance market.

*Translated by Dariusz Pauch*