

**IT CONTROLLING SYSTEMS AS A TOOL FOR SUPPORTING
MANAGEMENT IN POLISH CREDIT UNIONS**
**CONTROLLINGOWY SYSTEM INFORMATYCZNY JAKO NARZĘDZIE
WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH
W POLSce**

Edyta Rosińska-Wielec
Szkoła Główna Handlowa
edyta.rosinska@roswil.pl

Sebastian Stygar
Lingaro Sp. z o.o.
sebastian.stygar@lingaro.com

PRACA JEST FINANSOWANA W RAMACH PROJEKTU NCBiR
„CONTROLLING DATA WAREHOUSE” O NUMERZE HI 152491

ABSTRACTS

The article is based on research conducted under the project titled “Developing an innovative decision support system based on Controlling Data Warehouse technology (CSW)” financed by the National Center for Research and Development (NCBR). The paper aims to give an understanding of the field of managing financial institutions’ operations and banking risks with the help of controlling systems in Poland’s banking industry with special focus on the current situation of credit unions. For years credit unions’ operational results have remained noticeably worse than those of commercial banks. The thesis is that credit unions do not have or do not fully make use of professional and customized controlling tools. Improvement in this regard would increase their chances to successfully compete with commercial banks. The Article presents key characteristic elements of an information technology system tailored to the specific needs of credit unions.

Artykuł jest wynikiem badań przeprowadzonych w ramach projektu

finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju pod tytułem „Opracowanie innowacyjnego systemu wspomagania decyzji opartego o controllingową hurtownię danych (ang. *Controlling Data Warehouse*, CDW). Praca ma za zadanie przybliżenie tematyki zarządzania działalnością bieżącą instytucji finansowych i ryzykiem bankowym za pomocą systemów controllingu w polskim sektorze bankowym ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji banków spółdzielczych. Wyniki operacyjne banków spółdzielczych od lat w zauważalny sposób pozostają gorsze od rezultatów banków komercyjnych. Analizowanym zagadnieniem jest teza, iż banki spółdzielcze nie posiadają lub w pełni nie wykorzystują profesjonalnych i dostosowanych do swoich potrzeb narzędzi do controllingu. Poprawa sytuacji w tym zakresie zwiększyłaby ich szansę na skuteczną rywalizację z bankami komercyjnymi. Artykuł wskazuje na kluczowe elementy, jakimi powinien charakteryzować się informatyczny system controllingowy dostosowany do specyfiki banków spółdzielczych.

KEYWORDS:

management, risk, bank controlling, credit unions, IT (Information Technology) systems, efficiency

zarządzanie, ryzyko, controlling bankowy, bankowość spółdzielcza, system informatyczny, efektywność

WPROWADZENIE

Niniejszy artykuł jest prezentacją rozważań nad wprowadzeniem systemu controllingu bankowego w polskich bankach spółdzielczych oraz wyników badań prowadzonych w ramach projektu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju pod nazwą „Opracowanie innowacyjnego systemu wspomagania decyzji opartego o controllingową hurtownię danych” (ang. *Controlling Data Warehouse*, CDW).

Bankowość spółdzielcza w Polsce stanowi ważny element całości sektora bankowego. Jednocześnie poziom zarządzania i wykorzystania narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie tymi bankami, w tym zarządzanie ryzykiem znacząco odbiega od praktyk stosowanych w bankach komercyjnych. Efektem m.in. takiego zaniechania są niskie wskaźniki efektywności uzyskiwane przez te banki. Niniejszy artykuł stawia tezę, że udostępnienie bankom spółdzielczym narzędzi informatycznych dosto-

sowanych do ich specyfiki przyczyniłyby się do szerszego ich wykorzystania, a tym samym poprawy wyników.

CEL I METODYKA BADAŃ

Celem całego badania jest pomoc w nakreśleniu uwarunkowań dla polskiego konfigurowalnego systemu informatycznego przeznaczonego do wspomagania działań controllingu bankowego. Podmiot badań stanowi sektor bankowości spółdzielczej w Polsce, czyli 571 takich instytucji finansowych. Przedmiotem zaś jest ich działalność w zakresie systemów controllingowych.

Do badania użyto metody *desk reaserch* w tym analizę formalną i treści polskiej i anglojęzycznej literatury tematu, aktów prawnych, publicznie dostępnych raportów i analiz rynkowych, regulaminów, ofert i innych dokumentów wewnętrznych badanych jednostek. Kolejną zastosowaną metodą były wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzone z kadrą managerską próby badanych banków z pomocą predefiniowanego kwestionariusza badawczego. W badaniach jakościowych, w których zastosowano metodę kuli śnieżnej, wzięło udział 10 banków. W pracy wykorzystano także wiedzę ekspercką autorów do przeprowadzenia analizy.

Badania stanowiły element funkcji poznawczo-badawczej projektu CDW.

SYTUACJA SEKTORA BANKOWEGO

Silne osłabienie tempa wzrostu gospodarczego w USA, strefie Euro oraz Polsce w 2008 roku nie spowodowało zmniejszenia roli sektora bankowego w gospodarce. Liczba podmiotów prowadzących działalność bankową nie zmniejszyła się znacząco, co prezentuje tabela 1 przedstawiająca wybrane elementy struktury sektora finansowego w Polsce w latach 2009-2013. Także cały sektor odnotowywał wzrost skali działania, chociaż tylko na poziomie umiarkowanym. Według Raportu o stabilności systemu finansowego NBP wartość aktywów systemu finansowego w 2013 roku liczona bez aktywów NBP wniosła prawie 2,3 bln pln, a z czego przeszło 1,4 bln pln przypada na sektor bankowy. Jego pozycja oceniana jest zatem jako stabilna, chociaż ryzyko działalności banków utrzymuje się stale na podwyższonym poziomie.

Stabilność tego sektora ma jednak szersze znaczenie, gdyż część instytucji rynku finansowego jak zakłady ubezpieczeń, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, powszechnie towarzystwa emerytalne itp. są kontrolowane i zarządzane przez banki. Ich rola w Polsce zatem systematycznie rośnie od 1999 roku, czego wyrazem jest udział aktywów tego sektora w PKB, z 55% do 86% w roku 2013 (*Raport o sytuacji banków w 2013 r.*).

Tempo przyrostu aktywów, kredytów i depozytów nie wskazuje na jednakowo intensywny trend, aczkolwiek jest on zawsze większy niż wzrost nominalnej wartości PKB.

Wyniki finansowe banków w 2013 roku były nieco mniejsze niż w 2012 roku. Wyraźny spadek odnotowano w bankach spółdzielczych (-21,8%), gdzie na 571 tego rodzaju banków tylko 102 mogą się pochwalić wzrostem zysku.

Niższe tempo wzrostu wymusiło na zarządzających podjęcie działań zmierzających do poniesienia efektywności, które było związane ze ściślejszą kontrolą kosztów. Główne cięcia nastąpiły wobec kosztów utrzymania zarządu, w tym marketingu oraz z tytułu czynszów. Wzrósł jednak koszt wydatków na informatykę o 8 mln, tj. 0,5%. Wystąpił także wzrost zatrudnienia i liczby placówek sprzedaży (*Raport o sytuacji banków w 2013 r.*). Strukturę kosztów działalności bankowej w latach 2009-2013 przedstawia wykres 1.

Obecnie obserwowana poprawa koniunktury w krajach strefy Euro oraz USA, a szczególnie ożywienie polskiej gospodarki w II poł. 2013 roku nastroja optymistycznie wobec perspektyw wzrostu efektywności sektora bankowego w Polsce w najbliższych okresach. Według przewidywań NBP wzrost PKB w b.r. wyniesie 3,6%, w 2015 – 3,7% a w 2016 – 3,5% (*Raport o inflacji lipiec 2013 r.*). Jednak nawet te wysokie szacunki nie przyczynią się do powrotu kwitnącej gospodarki minionej dekady.

Pamięć o pogorszeniu zarządzania portfelem kredytowym w dobie kryzysu i nauka dla ogromnej rzeszy kredytobiorców, których sytuacja w latach 2008-2009 drastycznie się pogorszyła w następstwie braku zdolności regulowania zobowiązań, **będą jeszcze przez długi okres powodować niepewność i podwyższoną ostrożność rynkową.** To w konsekwencji oznacza większe ryzyko działalności bankowej i konieczność lepszego zarządzania portfelem kredytów. Bardziej niż kiedykolwiek konieczne są pogłębione analizy rynkowe uwzględniające nowe i dynamicznie zmieniające się sytuacje. Rola informatycznych systemów controllingowych przetwa-

rzających i analizujących ogromny zakres danych jest warunkiem koniecznym dla efektywnego zarządzania ryzykiem.

CONTROLLING BANKOWY JAKO KLUCZOWY ELEMENT ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Termin *controlling* pochodzi od angielskiego czasownika *to controll* i oznacza zbieranie, analizowanie, regulowanie, koordynowanie i kierowanie, a to znacznie więcej niż sugeruje kalka językowa, co oznaczałoby tylko kontrolę.

Controlling to także owa koncepcja mieszcząca się w działaniach mających na celu usprawnienie zarządzania, urzeczywistniająca wszystkie jego funkcje (Gabrusiewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2000, s. 371). Jego zadaniem jest tworzenie systemu informacji analitycznej na podstawie danych zarówno wewnętrznych, jak i przychodzących z otoczenia zewnętrznego. Ten „nadzór analityczny” stanowi główne źródło wsparcia dla kadry zarządczej w podejmowaniu szybkich i jak najkorzystniejszych decyzji (Nowak, 1996, s. 14-18).

W niniejszym artykule będzie nas interesował jako element koncepcji zarządzania, nastawiony na podniesienie efektywności całości lub części organizacji (za: Ziemięwicz, 2003, s. 11), tu instytucji bankowej. Cele te osiągnąć są poprzez organizację właściwego planowania, koordynowania, gromadzenia i przetwarzania informacji. Działania te zdają się być obecnie niezbędne do prawidłowego zarządzania bankiem. Tworzone do tego celu narzędzia controllingowe skupiają się na zarządzaniu wartością, zarządzaniu jakością oraz wskaźnikach finansowych i niefinansowych, tworząc system informacji ekonomicznej (Nowak, 2011, s. 23-24).

Controlling bankowy można nazwać „systemem wczesnego ostrzeżenia”, bowiem traktowany jest także jako instrument mierzący ryzyko i optymalizujący go poprzez analizowanie szerokiego zakresu działań banku jak planowane cele, projektowane i trwające inwestycje, ruchy operacyjne, założone budżety, uzyskane wyniki itp. Taka łączna analiza informacji ilościowych i jakościowych pozwala na odnotowanie zjawisk, które nie są widoczne w standardowych, nawet i rozbudowanych sprawozdaniach.

Controlling w przeciwieństwie do zarządzania ryzykiem jest raczej skoncentrowany na teraźniejszości, co oznacza, że monitoruje aktualne działania i daje natychmiastowe sygnały co do zagrożeń i efektywności.

Controlling znacząco wpływa na sposób działania banku, ale również sam charakter banku określa zakres i funkcje potrzebnej systemu controllingowego. Priorytetowym założeniem przy budowie oprogramowania controllingu bankowego jest dostosowanie jego elementów do indywidualnych potrzeb poszczególnego banku, wynikających z jego specyfiki, historii i koncepcji działania. Zakłada się obecnie, że kryterium przewodnim do tworzenia systemu controllingu jest rentowność banku, a zatem najbardziej strategiczny cel zarządzania. W literaturze przedmiotu z opinią taką spotkać się można w: Frankowska, E. (2007). *Kontroling jako instrument mierzący ryzyko*, [w:] B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa; Kowalczewski, W., Nazarko, J. (red.) (2006). *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin; Nowak, E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

Rysunek 1 przedstawia schemat działania controllingu bankowego jako narzędzia IT. Funkcjonujące obecnie systemy powinny być wykorzystywane w przyszłym rozwiązaniu wraz ze źródłami informacji zewnętrznej jak GUS, NBP, GPW itp. jako źródło zasilania hurtowni danych, która jest koniecznym elementem efektywnego systemu controllingu. Poprzez algorytmy przetwarzania danych pobieranych z hurtowni system umożliwia pozyskanie miar i wskaźników wspomagających analizę i zarządzanie bankiem w obszarach efektywności, ryzyka, budżetowania oraz planowania.

Standardowo jednak controlling w banku obejmuje trzy płaszczyzny:

1. normatywną – gromadzi i przetwarza informacje pozwalające na spełnienie wymogów prawnych w zakresie zobowiązań kapitałowych i obligatoryjnej sprawozdawczości;
2. strategiczną – pozwala na szczegółową analizę sytuacji pozwalającą na właściwe planowanie zakresu i kierunków rozwoju, a następnie ich weryfikację;
3. operacyjną – dostarcza informacji na temat codziennego funkcjonowania banku, pozwalając na sprawne zarządzanie jego oddziałami, rentowności i wymaganą płynnością.

PRAWNE WYMOGI WOBEC CONTROLLINGU BANKOWEGO

Pośredni wpływ na kształt controllingu bankowego wywierają akty prawne określające kształt sprawozdawczości finansowej¹. Zobowiązują one banki do identyfikacji, pomiaru, kalkulacji i opracowań prezentujących klasyfikacje aktywów, pasywów, transakcji itp. Uzyskane w raportach wskaźniki mają na celu ocenę efektywności działalności banków, a to z kolei pozwala na oszacowanie stabilności całego sektora. Szeroki zakres informacji, jakie banki są zobligowane cyklicznie prezentować wobec instytucji kontrolujących, jak i samych interesariuszy a także ewidencja, jak i same prowadzenie zabezpieczeń, stanowi znaczny koszt dla banków.

Ponadto banki starają się funkcjonować zgodnie z podstawowymi standardami i dobrymi praktykami opracowanymi przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego (Koterwas, 2003).

To niezbędne minimum zbierania danych wywołuje konieczność posiadania zespołów kontroli wewnętrznej.

CONTROLLING W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

Liczba banków spółdzielczych w Polsce utrzymuje się od lat na stałym poziomie. Zgodnie z tabelą 1 w 2013 roku w kraju działało 571 banków tego typu. Funkcjonują one zgodnie z modelem dwuszczeblowym, który opiera się na współdziałaniu silnego i dobrze zorganizowanego banku krajowego z lokalnymi bankami spółdzielczymi. Korzystają one z przygotowanych przez duży bank zrzeszający o wiele atrakcyjniejszych produktów i usług bankowych niż byłoby w stanie sami przygotować (Różyński, 2010, s. 151).

Zasady zrzeszania się tych banków reguluje ustawa², w ramach której prowadzą swoją działalność trzy zrzeszenia banków spółdzielczych. Są to: Bank Polskiej Spółdzielczości S.A., Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. oraz Mazowiecki Bank Regionalny S.A. Oprócz Krakowskiego Banku Spółdzielczego, który jedynie współpracuje z Bankiem BPS, zrzeszają one wszystkie pozostałe banki spółdzielcze.

Specyficznymi elementami charakteryzującymi banki spółdzielcze są:

- lokalna skala działania,
- 100% kapitału krajowego,
- brak rozbudowanej sieci oddziałów,

- działanie w ramach trzech grup bankowych,
- zmniejszona do 1 mln euro kwota kapitału własnego,
- węższa paleta oferowanych produktów bankowych,
- duży udział w grupie klientów osób prywatnych, rolników, mikro i małych przedsiębiorstw,
- mniejszy procent niż w bankach komercyjnych pracowników z wykształceniem z zakresu bankowości.

Banki spółdzielcze celem obniżenia znaczących kosztów związanych z obligatoryjnym raportowaniem wobec nadzoru bankowego i utrzymywaniem zabezpieczeń koncentrują swój system controllingu tylko na tych danych, które wymagane są przepisami prawa. Nawet jednak i takie zachowanie wymusza wpisanie w infrastrukturę organizacyjną departamentów zajmujących się tylko kontrolą i raportowaniem. Z drugiej strony instytucje te, podobnie jak pozostałe małe i średnie banki, odczuwają pilną potrzebę efektywnego zarządzania za pomocą nowoczesnych narzędzi IT. Stoją one bowiem przed trzema kluczowymi wyzwaniem, na które składają się zwiększenie sprzedaży, podniesienie rentowności oraz sprostanie nowym wymogom prawnym. Szerokie plany zmian w tym zakresie zawarto w Strategii Rozwoju Banku Polskiej Spółdzielczości S.A. na lata 2011-2013.

Wzrost popularności internetowych kanałów dystrybucji produktów i usług zmniejszył przewagę nad bankami komercyjnymi wynikającą z posiadania oddziałów w małych miejscowościach. Efektem tego jest konieczność bezpośredniego konkurowania z dużymi bankami na nieograniczonym internetowym rynku.

Tabela 3 przedstawia wybrane miary efektywności sektora bankowego z podziałem na działalność banków komercyjnych i spółdzielczych. Pokazana tu relatywnie niska zdolność do generowania sprzedaży w przeliczeniu na jednego zatrudnionego przekłada się na niekorzystną proporcję między kosztami a przychodami.

Inna słabą stroną banków spółdzielczych jest ich nikłe planowanie strategiczne. Tabela 2 prezentuje pozostałe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia banków spółdzielczych.

Banki spółdzielcze przy właściwie prowadzonych działaniach, w tym wdrożeniu systemu controllingu bankowego, mogą stać się znaczącym ogniwem systemu bankowego w Polsce.

RYNEK OPROGRAMOWANIA W SEKTORZE BANKÓW

Obecnie nie istnieje polski produkt informatyczny całościowo wspomagający działalność banku komercyjnego. Polskie produkty powstałe w latach 90. ubiegłego stulecia jak Bankier firmy CSBI, czy Zorba firmy Softbank zostały zastąpione rozwiązaniami o bogatszej funkcjonalności dostosowanymi do potrzeb dużych banków. Źródła i centra rozwoju obecnych na polskim rynku systemów dedykowanych dla banków komercyjnych zlokalizowane są w większości przypadków w krajach o znacznie dłuższej i bogatszej kulturze biznesowej. Ich doświadczenia z jednej strony pozwalają na korzystanie z utrwalonych i sprawdzonych rynkowo wzorców, z drugiej jednak strony nie odzwierciedlają wymagań wynikających z polskich realiów.

Inaczej wygląda sytuacja wśród produktów dedykowanych dla małych i średnich banków. Te pisane są przez rodzime firmy programistyczne, które starają się tak dopasować wszelkie funkcjonalności, aby finalny efekt odpowiadał potrzebom i możliwościom lokalnych instytucji finansowych.

Obecnie banki spółdzielcze eksploatują zasadniczo trzy rozwiązania informatyczne (patrz wykres 2):

- EUROBANKNET firmy SoftNet - zainstalowany w około 140 bankach;
- DEFBANK PRO/2000 i DEFBANK3000 firmy Asseco - w samej Spółdzielczej Grupie Bankowej liczącej 207 banków jest wdrażany od 2010 roku, obecnie jest to 196 instalacji lokalnych systemów transakcyjnych, 136 banków korzysta z bankowości elektronicznej w Centrum Usług Internetowych, SGB-Bank S.A. i 6 banków spółdzielczych korzysta z systemu def3000 zainstalowanego w centrum przetwarzania banku regionalnego;
- NOVUM BANK / NOVUM 4GL firmy Novum – jego udziałowcem jest Softnet.

Funkcjonują ponadto dwie instalacje aplikacji COMNET – BANK firmy Wonlok-Comnet w bankach Łodzi i Łomży.

Tabele 4. i 5. prezentują zestawienie systemów informatycznych eksploatowanych w wybranych bankach, w tym spółdzielczych w Polsce w 2012 roku.

Jak pokazały badania, pomiaru ryzyka kredytowego, operacyjnego

i rynkowego w polskich bankach spółdzielczych dokonuje się zazwyczaj za pomocą elementarnych metod. Wśród badanych podmiotów najczęściej wykorzystywanym narzędziem wspomagającym zarządzanie ryzykiem i controlling bankowy były arkusz kalkulacyjny, własna baza danych oraz dane pobierane z finansowych systemów informatycznych. Ale nawet i dane źródłowe gromadzone w takich systemach ewidencyjnych nie były wolne od wad. Tylko jeden z ankietowanych banków używał specjalnie napisanego na jego potrzeby systemu informatycznego wspomagającego controlling.

Zatem dane będące źródłem dla controllingu są zapisywane w praktyce w wielu różnych systemach, np. system centralny rejestruje dane o transakcjach, prowizjach, odsetkach, a system windykacyjny o zadłużeniu i opóźnieniach w płatnościach. Ze względu m.in. na różnice w logice systemów źródłowych, bezpośrednie wykorzystanie tych danych w procesie zarządzania byłoby niepraktyczne. Wiązałoby się to z takimi problemami, jak brak spójności danych pochodzących z różnych systemów, niemożność łatwego porównania danych czy niekompatybilność formatów.

W tej chwili zarówno na rynku polskim, jak i w innych krajach brak jest rozwiązań umożliwiających instytucjom finansowym szybkie i sprawne wdrożenie systemu controllingowego zapewniającego z jednej strony zestaw informacji potrzebnych kierownictwu banku, a z drugiej spełniającego przynajmniej minimalne wymagania raportowe wynikające z przepisów prawa.

Każdy bank w Polsce w tej sytuacji musi korzystać z „szytego na miarę” rozwiązania przygotowywanego jednorazowo do implementacji. Takie rozwiązanie jest niezwykle kosztowne i czasochłonne - czas trwania przeciętnego projektu kształtuje się w granicach od 6 miesięcy do 1,5 roku, a cena wdrożenia waha się pomiędzy 500 tys. PLN a 3 mln PLN. W związku z czym dla części mniejszych instytucji finansowych, szczególnie banków spółdzielczych, stanowi barierę nie do przebycia.

W celu umożliwienia wykorzystania informacji gromadzonych przez bank, konieczne jest wdrożenie dedykowanego i zunifikowanego na potrzeby małych i średnich banków rozwiązania, które zintegruje, ujednotoci i przygotowuje dane dla celów raportowania i analizy. Takim rozwiązaniem dla obszaru controllingu bankowego jest projektowany CDW.

POŻĄDANE FUNKCJE OPROGRAMOWANIA DLA SYSTEMÓW CONTROLLINGOWYCH W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

Celem głównym projektu CDW jest opracowanie i wprowadzenie na rynek innowacyjnego systemu wspomagania decyzji opartego o controllingową hurtownię danych. To nowe, niewystępujące do tej pory w Polsce, podejście do implementacji systemów typu *Business Intelligence*, u którego podstaw leży spostrzeżenie, że ok. 70% wymagań w zakresie sprawozdawczości dotyczącej controllingu jest wspólne dla większości banków działających na polskim rynku.

Głównymi adresatami takiego rozwiązania są banki spółdzielcze. Rozwiązanie ma docelowo być wykorzystywane głównie przez pracowników pionów controllingu w bankach dla celów sprawozdawczości, analizy i kontroli.

Z przeprowadzonych badań wynika, że koniecznym dla użyteczności i sprawności działania takiego systemu jest uwzględnienie następujących rozwiązań:

- **dopasowanie do strategii banku** – przedstawiona analiza metod controllingu wskazuje na szeroki ich zakres i różnicowanie, a także na występujące uwarunkowania prawne i organizacyjne controllingu. Zastosowanie kryterium użyteczności dla realizacji strategii banku przy wyborze danych i wskaźników controllingu sprzyja realizacji celu podniesienia efektywności oraz racjonalizacji kosztów controllingu;
- **określenie grup odbiorców informacji** – informacje controllingu mogą być wykorzystywane przez wszystkie szczeble kadry zarządzającej, w zależności od strategii banku. Informacje controllingu mogą służyć zarządzaniu finansami banku, ocenie jednostek organizacyjnych przez kierownictwo, ale także uświadomieniu kierownikom jednostek organizacyjnych, jakie elementy efektywności ich jednostki mają istotne znaczenie dla wyniku działalności banku. W takim przypadku potrzebne jest uwzględnienie zróżnicowanych potrzeb poszczególnych grup użytkowników informacji przy projektowaniu modelu danych controllingu;
- **selekcja informacji wysokiej jakości** – zapewnienie wysokiej użyteczności informacji wymaga ograniczenia jej zakresu do informacji istotnych dla podejmowanych w banku decyzji. Aby zapewnić dostęp do potrzebnych informacji, controlling powinien obejmować zarówno

informacje pochodzące z wewnątrz banku, jak i spoza banku, szczególnie w przypadku banków małych i średnich. Ponadto informacja powinna cechować się prostotą prezentacji, aktualnością, ciągłością i zorientowaniem na przyszłość;

- **dopasowanie do wymagań sprawozdawczości finansowej** – funkcjonujące w bankach rozwiązania w zakresie rachunkowości finansowej stanowią naturalną bazę dla realizacji funkcji controllingu w obszarze zarządzania finansami banku. Wykorzystanie już istniejących rozwiązań ułatwia zrozumienie informacji controllingu przez decydentów oraz ogranicza koszty tworzenia modelu danych;
- **wykorzystanie danych opracowanych na potrzeby nadzoru bankowego** – wymogi prawne w zakresie sprawozdawczości i adekwatności kapitałowej nakładają na banki szereg obowiązków dotyczących zbierania i przetwarzania informacji. Wydaje się, że obecny zakres tych informacji jest wystarczający dla controllingu płynności i wypłacalności banku, więc zalecane jest efektywne wykorzystanie tych informacji przez controlling;
- **koordynacja obszarów zarządzania finansami, marketingu i zarządzania kapitałem ludzkim** – strategie banków są obecnie zorientowane na obszary niefinansowe, przede wszystkim sprzedaż i rozwój kapitału ludzkiego potrzebny do zwiększania sprzedaży. Informacje dostarczane przez controlling powinny więc być dostosowane do potrzeb zarządczych w tych dwóch obszarach, zamiast być ograniczone do informacji finansowych;
- **zastosowanie wskaźników finansowych i niefinansowych** – systemy wskaźników obejmujące wskaźniki finansowe i niefinansowe zyskują obecnie na popularności wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Wynika to z potrzeby koordynacji działań w obszarach finansów, marketingu i kapitału ludzkiego. Ponieważ podobne trendy obserwuje się w bankowości, zalecane jest stosowanie wskaźników wychodzących poza obszar zarządzania finansami;

Jednocześnie analiza kierunków rozwoju i zmian controllingu bankowego musi wiązać się ze zmianami całego sektora bankowości spółdzielczej (Stefański, 2008).

Rozwiązanie CDW uwzględniające powyższe wskazania powinno być gotowe do szybkiego wdrożenia pakietem analitycznym, zawierającym

m.in. predefiniowany model biznesowy, gotową strukturę bazy danych, predefiniowane definicje metadanych, przykładowe dane oraz kilkadziesiąt raportów z obszaru controllingu bankowego.

Wyróżnikami rozwiązania CDW w stosunku do oferowanych dotychczas w Polsce pakietów analitycznych oferowanych przez światowych liderów branży *Business Intelligence*, takich jak np. Oracle czy Teradata powinny być:

- zunifikowany innowacyjny model danych i efektywne algorytmy ich przetwarzania
- łatwość implementacji w szerokiej grupie potencjalnych odbiorców
- szeroki wybór raportów i logika ich generowania
- dostosowanie rozwiązania do specyfiki polskiego rynku,
- otwarta architektura, niezależna od wykorzystywanej bazy danych,
- znacząco niższa cena rozwiązania.

PODSUMOWANIE

Przedmiotem rozważań był wpływ aktualnego stanu wdrożonych systemów controllingu bankowego na przyszłość całego sektora w Polsce. Finałnym celem było wypracowanie wskazań dla opracowania koncepcji konfigurowalnego systemu informatycznego przeznaczonego do wspomaganie zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych.

W ostatnich latach bankom spółdzielczym dzieje się gorzej niż jeszcze dekadę temu, ale ciągle pełnią one ważną rolę w polskiej gospodarce. Obecnie muszą zmierzyć się z wyzwaniem wynikającym z rozwoju sektora finansowego, a tym samym wzrostu konkurencji, coraz większej liczby klientów oraz pojawiających się nowoczesnych produktów bankowych. Nie ma wątpliwości, że działalność tych podmiotów wymaga poprawy w zakresie zarządzania bieżącego, w tym chociażby oferty produktowej i zarządzania ryzykiem. Osiągnięcie satysfakcjonujących wskaźników wzrostu, efektywności i rentowności możliwe będzie dzięki wprowadzeniu nowoczesnych instrumentów zarządzania, jakim jest m.in. oprogramowanie systemu controllingu. Koniecznym jest wyparcie skąpych i przestarzałych rozwiązań pozwalających jedynie na realizację funkcji rachunkowych i księgowych, niepozwalających jednak na dokonanie szczegółowej analizy rynkowej.

Obecną propozycją na rynku polskim są drogie, skomplikowane i wymagające obsługi specjalistycznie przygotowanej kadry controllingowe systemy przygotowywane dla poszczególnej instytucji na tzw. „miarę”. Zakup takich produktów nie jest jednak elementem poważnych rozważań dla banków spółdzielczych.

Badania empiryczne przeprowadzone w ramach projektu NCBiR *Controlling Data Warehouse* wyraźnie wskazują na potrzebę wypełnienia tej luki sektora bankowego i przygotowanie oprogramowania systemu controllingu w oparciu o potrzeby i możliwości banków spółdzielczych.

Predefiniowana aplikacja CDW dla obszaru controllingu bankowego powinna przełożyć się na usprawnienie zarządzania oraz wsparcie racjonalnym gospodarowaniem dobrami materialnymi i finansowymi. Umożliwiając szczegółową analizę przychodów i kosztów (wyniku i efektywności) banku, pozwoli na analizę sytuacji finansowej, lepsze zarządzanie ryzykiem bankowym oraz podejmowanie decyzji optymalizujących działalność banku i będzie prowadzić do utrzymania i wzrostu rentowności instytucji finansowej. Dzięki temu projekt przyczyni się do wzrostu bezpieczeństwa działania mniejszych banków w Polsce, a więc do wzrostu bezpieczeństwa systemu bankowego.

Dzięki zastosowaniu aplikacji CDW powinna nastąpić wyraźna poprawa efektywności i sprawności podejmowania decyzji w bankach. Lepsze wykorzystanie informacji przyczyni się do budowy gospodarki opartej na wiedzy, a tym samym do trwałego wzrostu poziomu życia społeczeństwa.

REFERENCES:

- Raport o inflacji lipiec 2013 r.* (2013). Warszawa: Narodowy Bank Polski. Rada Polityki Pieniężnej.
- Raport o stabilności systemu finansowego.* (2013). Warszawa: Narodowy Bank Polski.
- Raport o sytuacji banków w 2013 r.* (2014). Warszawa: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego.
- Frankowska, E. (2007). *Kontroling jako instrument mierzący ryzyko*, [w:] B. R. Kuc (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa.
- Gabrusiewicz, W., Kamela-Sowińska, A. i Poetschke, H. (2000). *Rachunko-*

- wość zarządcza. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koterwas, M. (2003), *Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego i jego wpływ na kształt nadzoru bankowego na świecie*, „Bank i kredyt nr 10”.
- Kowalczewski, W. i Nazarko, J. (red.) (2006). *Instrumenty zarządzania współczesnym Przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Monitoring banków 2010 http://old.stat.gov.pl/gus/5840_3588_PLK_HTML.htm [pozyskano 3.03.2014]
- Nowak, E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Nowak, E. (1996). *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Stefański, M. (2008). *Kierunki rozwoju banków spółdzielczych w Polsce*. Włocławek: Włocławskie Towarzystwo Naukowe.
- Stefański, M. (red.) (2010). *Banki spółdzielcze w Polsce, w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego*. Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.
- Ziemniewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

AKTY PRAWNE:

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (z późniejszymi zmianami).
- Uchwała Nr 78/2009 Zarządu Narodowego Banku Polskiego z dnia 29 października 2009 r. w sprawie trybu i szczegółowych zasad przekazywania przez banki Narodowemu Bankowi Polskiemu danych niezbędnych do sporządzania bilansu płatniczego oraz międzynarodowej pozycji inwestycyjnej.
- Uchwała Nr 53/2011 Zarządu Narodowego Banku Polskiego z dnia 22 września 2011 r. w sprawie trybu i szczegółowych zasad przekazywania przez banki do Narodowego Banku Polskiego danych niezbędnych

do ustalania polityki pieniężnej i okresowych ocen sytuacji pieniężnej państwa oraz oceny sytuacji finansowej banków i ryzyka sektora bankowego.

Uchwała Nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka.

Uchwała nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu.

Uchwała 386/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności.

(Endnotes)

- 1 Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości (z póź. zm.) określa podstawowe zasady prowadzenia ewidencji księgowej oraz sporządzania sprawozdań finansowych; Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 Prawo bankowe (z póź. zm.); Uchwała Nr 78/2009 Zarządu Narodowego Banku Polskiego z dnia 29 października 2009 r. w sprawie trybu i szczegółowych zasad przekazywania przez banki Narodowemu Bankowi Polskiemu danych niezbędnych do sporządzania bilansu płatniczego oraz międzynarodowej pozycji inwestycyjnej oraz informacje potrzebne do prowadzenia nadzoru bankowego; Uchwała Nr 53/2011 Zarządu Narodowego Banku Polskiego z dnia 22 września 2011 r. w sprawie trybu i szczegółowych zasad przekazywania przez banki do Narodowego Banku Polskiego danych niezbędnych do ustalania polityki pieniężnej i okresowych ocen sytuacji pieniężnej państwa oraz oceny sytuacji finansowej banków i ryzyka sektora bankowego; Uchwała Nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka; Uchwała nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu oraz Uchwała 386/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności.
- 2 Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, z dnia 7 grudnia 2000 r., Dz. U. 2000 Nr 119 poz. 1252.

Tabela 1. Wybrane elementy struktury sektora finansowego w Polsce w latach 2009-2013

Chart 1. Chosen structural elements of Poland financial sector in the years 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba podmiotów prowadzących działalność bankową w tym:	643	646	642	642	640
Banki komercyjne	49	49	47	45	41
Oddziały instytucji kredytowych	18	21	21	25	28
Banki spółdzielcze	576	576	574	572	571

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Raport o sytuacji banków w 2013 r.”, UKNE, Warszawa 2014.

oraz Monitoring banków 2010 [pozyskano 3.03.2014]

Tabela 2. Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia banków spółdzielczych

Chart 2. Strong and weak points, prospects and dangers for credit unions

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Silna pozycja lokalna • Dobra opinia wśród lokalnej społeczności • Wysoki udział w rynku gosp. domowych oraz mikro i małych przedsiębiorstw • Wysoka ocena bezpieczeństwa • Znajomość lokalnego rynku • Indywidualizowana obsługa klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • Niski udział w segmencie średnich i dużych przedsiębiorstw • Pogarszanie jakości aktywów (wzrost złych kredytów) • Słaba segmentacja klientów banku • Słaba polityka promocji • Wąskie kanały sprzedaży produktów • Brak przygotowania do wdrażania innowacyjnych rozwiązań
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidacja banków i zwiększenie kapitałów własnych • Członkostwo w UE, uczestnictwo w projektach finansowanych przez UE • Wzrost zapotrzebowania na kredyty inwestycyjne, w związku z modernizacją gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw przemysłu rolno spożywczego • Rozwój nowych technologii • Dobry wizerunek banków na rynku, zaufanie klientów do banków, wysoka ocena bezpieczeństwa banków • Postrzeganie banków spółdzielczych jako „taniach” banków • Dobra rozpoznawalność banków spółdzielczych na rynku, zwłaszcza w segmencie gospodarstw domowych i małych przedsiębiorstw • Możliwość pozyskania klientów dzięki coraz lepszemu dostosowaniu struktury usług do ich potrzeb • Przewidywany wzrost liczby gospodarstw domowych • Brak nasycenia lokalnego rynku usługami finansowymi • Możliwości wejścia banków spółdzielczych na nowe rynki 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wyraźnej koncepcji modelu systemu finansowego Polski i związane z tym częste zmiany przepisów regulujących funkcjonowanie systemu bankowego • Konkurencja ze strony banków komercyjnych i innych podmiotów finansowych • Konkurencja ze strony innych banków spółdzielczych • Spowolnienie dynamiki wzrostu gospodarczego • Regres działalności inwestycyjnej • Osłabienie skłonności do oszczędzania • Zwiększająca się atrakcyjność pozabankowych instrumentów finansowych, przy braku mechanizmów stymulujących wzrost oszczędności w sektorze bankowym • Niska rentowność działalności rolniczej • Obniżenie cen produktów rolnych • Duże ryzyko finansowania rolnictwa

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Wybrane miary efektywności sektora bankowego w latach 2010-2013

Chart 3. Selected banking sector efficiency ratings in Poland during the years 2010-2013

Wskaźnik	Banki Komercyjna				Banki spółdzielcze			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
ROA [%]	1,10	1,32	1,23	1,14	1,12	1,24	1,18	0,81
ROE [%]	10,19	12,51	11,16	10,24	10,46	11,59	11,13	7,90
C/I [%]	50,61	49,08	49,10	51,23	69,31	66,89	65,85	70,81
Wynik z dział. bankowej/średnie aktywa [%]	3,80	4,62	4,59	3,98	5,71	5,74	5,60	4,58
Aktywa na zatrudnionego [mln zł]	7,46	8,4	9,2	9,3	2,21	2,4	2,6	2,9
Koszty pracowni- cze na zatrudnio- nego [tys. zł]	86,61	88,8	96,2	94,3	54,70	57,9	61,2	60,3
Zysk brutto na zatrudnionego [tys. zł]	101,81	131,0	133,4	131,5	30,01	35,5	38,1	29,4

Źródło: Na podstawie „Raportu o sytuacji banków w 2013 r.”, UKNF, Warszawa 2014 r. s. 37.

Tabela 4. Zestawienie systemów informatycznych eksploatowanych w wybranych bankach w Polsce w 2012 r.

Chart 4. IT systems used in chosen Polish banks in 2012

Bank	Eksploatowany system informatyczny i jego dostawca
mBank / MultiBank. BRE Bank	Altamira (projekt firmy Andersen Consulting dla hiszpańskiego banku Caja Cantabria, obecnie centra rozwoju produktu znajdują się w Madrycie i Barcelonie)
PKO Bank Polski	Allnova (zmodyfikowana wersja Altamiry – firma Accenture)

Intelligo, AliorBank, BPH, AmerBank, Invest Bank	PROFILE™ (firma Sanchez Computer Associates / Fidelity National Financial USA, w Polsce oferowany m.in. przez firmę Innovation Technology Group SA)
ING, BZ WBK, Millennium, GE Capital Bank	ICBS Integrated Computerized Banking System (BML Istisharat SAL, Beirut – Lebanon)
Pekao SA	Systematics Core Banking Applications (IBM)
BRE Bank, Raiffeisen Bank, Nordea Bank	Globus (firma Temenos, Grecja)
PKO BP SA, Bank BGZ, Kredyt Bank, Rabo Bank, PolBank, Citi-Bank, Polski Bank Przedsiębiorczości (dawniej WestLB Bank)	Oracle FLEXCUBE Universal Banking (firma Oracle Financial Software Services)
Bank Handlowy/Citibank	Flexcube (firma I-Flex)
Fortis Bank	Equation (firma Misys Wielka Brytania)
Bank Pocztowy	DEFBANK 2000
BGŻ, DNB Nord, EuroBank, Meritum, Toyota Bank, Allianz Bank	DEFBANK 3000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy stron WWW dostawców rozwiązań, analizy życiorysów kluczowych twórców systemów bankowych zamieszczonych na takich serwisach jak GoldenLine.pl oraz na podstawie wywiadów *telefonicznych przeprowadzonych* w listopadzie i grudniu 2012 z przedstawicielami wybranych banków.

Tabela 5. Zestawienie systemów informatycznych eksploatowanych w bankach spółdzielczych w Polsce w 2012 r.

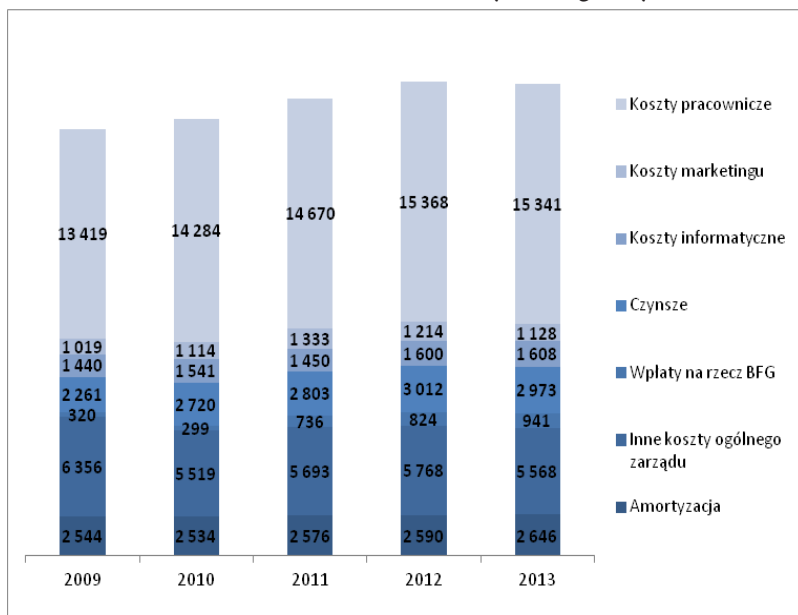
Chart 5. IT systems used in chosen Polish credit unions in 2012

DOSTAWCA	PLATFORMA SPRZĘTOWA	PLATFORMA SYSTEMOWA	NARZEDZIA PROGRAMOWANIA
AMG.net	Intel, Sun, HP	Solaris, HP-UX, Win, Linux Oracle	Fusion Middleware
Asseco BS	Intel	Win	.NET
Asseco Poland	IBM, Sun, HP Sun, IBM AIX, HPUX	Unix Linux, Win Unix	Informatica Oracle Fusion Middleware JEE Delphi C/ C++, Corba, generator defBank
BBSD	Intel	Win	MQ Series
Bonair	Intel	Win	.NET, C++, VB
BSB	Intel	Win	SQL Server, Europa, Eurofactor
Cross	Intel	DOS, NW, Win	C++
Diebold (USA)	Intel	Win	
DocPro	Intel	Win	VC++, ICR FineReader
GPM	Intel	Win	JAVA
HeuThes	Intel, IBM, HP, Sun	Win, AIX, HPUX, Solaris Postgre SQL, DB2, SQL Server, Informix,	język HDB, serwer aplikacyjny HDBJ, JDBC
Infovide-Matrix	HP	HP-UX	Bea Tuxedo
Novum	Intel albo RISC HP, IBM, Sun i Inne	Win, DOS z siecią NW albo Unix i Win	Clipper albo 4GL

Saba Service	Intel	Win, Linux, Solaris	Java, J2EE, JAAS, JSEE, JCE, Jboss
SoftNet	Intel	Win, Linux	Delphi, Clipper, C++
Sygnity	Intel	Win	C, Oracle Forms, Java, Visual Studio
ZBP	Intel	Unix	

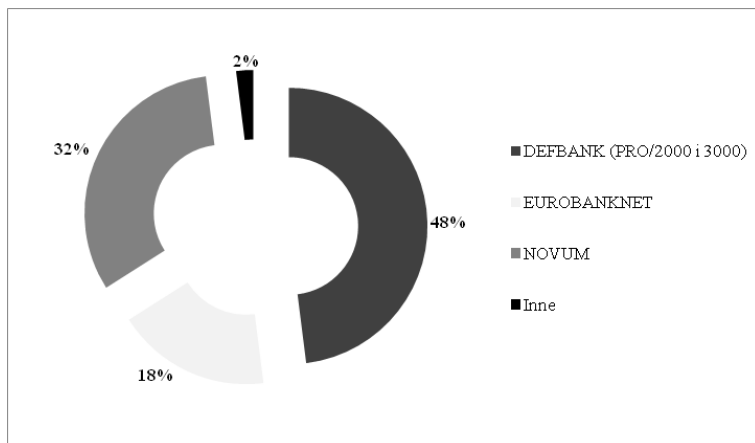
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań i „Katalogu oprogramowania dla banków 2012” w „Monitor IT” Publikacja DiS, ISSN, 1429-2785 Numer 6-8 (377-379), 16 kwietnia 2012, s. 18-80.

Wykres 1. Struktura kosztów działalności bankowej w latach 2009-2013
Chart 1. Cost structures of Polish bank activity during the years 2010-2013



Źródło: Raport o sytuacji banków w 2013 r., UKNF, Warszawa 2014, s. 35.

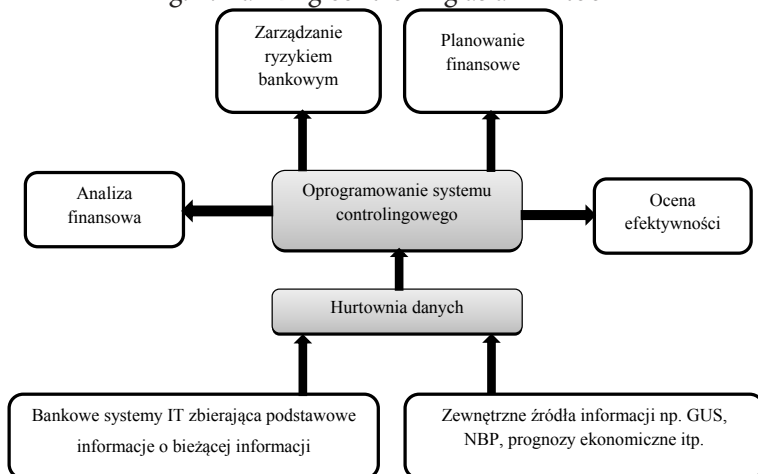
Wykres 2. Udział procentowy aplikacji obsługujących banki spółdzielcze
 Chart 2. Applications used by credit unions



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron WWW dostawców rozwiązań, analizy życiorysów kluczowych twórców systemów bankowych zamieszczonych na takich serwisach jak GoldenLine.pl oraz na podstawie wywiadów telefonicznych przeprowadzonych w listopadzie i grudniu 2012 roku z przedstawicielami wybranych banków.

Rysunek 1. Schemat działania controllingu bankowego jako narzędzia IT

Fig. 1. Banking controlling as an IT tool



Źródło: Opracowanie własne