

Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu bankami

<https://doi.org/10.33141/po.2007.02.05>

Piotr Borowski

Przeład Organizacji, Nr 2 (805), 2007, ss. 23-26
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Celem artykułu jest ukazanie nowego podejścia do kontroli, kontrolingu i audytu w bankach oraz predykcja kierunków rozwoju tej dyscypliny wiedzy w perspektywie postępującej integracji europejskiej. W artykule zostanie położony nacisk na kontrolę, kontroling i audyt w świetle humanistyczno-społecznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem bankowym, co implikuje zwrócenie szczególnej uwagi na zasoby ludzkie. Obecnie udało się wypracować w naukach o zarządzaniu tendencje, w których menedżerowie traktują pracowników przede wszystkim jako cenne źródło dla przedsiębiorstwa. Pracownicy stanowią zasoby, które poprzez właściwe zarządzanie mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności każdej organizacji¹⁾. Przedsiębiorstwo bankowe jest organizacją zaufania publicznego zbudowaną m.in. na pracownikach, dlatego musi posiadać odpowiedni system kontroli uwzględniający weryfikację czynnika ludzkiego. Realizacja procesu kontroli spoczywa przede wszystkim na menedżerach. Jedną z podstawowych funkcji kierowniczych jest kontrola, mająca na celu ograniczanie błędów, przystosowanie organizacji do zmian otoczenia, zminimalizowanie kosztów i wsparcie w zarządzaniu złożonymi procesami występującymi w organizacji²⁾. Początek XXI wieku przyniósł nowe wyzwania i możliwości zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i dla pracowników. Pojawiły się nowe technologie, nastąpiło skrócenie czasu realizowania operacji do ułamków sekundy, upowszechnieniu uległ dostęp do internetu, na szeroką skalę zaczęła funkcjonować wielokulturowość i różnorodność. Dla Polski kluczowym wydarzeniem było wejście w struktury unijne. Po rozszerzeniu Unii Europejskiej podstawowe warunki zawarte w Traktacie Akcesyjnym są systematycznie realizowane, zatem zanikać będą różnice ekonomiczne pomiędzy poszczególnymi krajami. Swobodne przemieszczanie się osób oraz pozwolenie na zatrudnianie w polskich przedsiębiorstwach pracowników z innych krajów, wywodzących się z odmiennych kręgów kulturowych, wyznających różne systemy wartości i ukształtowanych w odmiennych tradycjach społecznych wpłynie na szybki wzrost wielokulturowości i różnorodności. Już teraz odnotowuje się napływ angielskich, francuskich oraz hiszpańskich nauczycieli pracujących w polskich szkołach językowych jak również amerykańskich, kanadyjskich czy hinduskich informatyków poszukujących pracy w międzynarodowych koncernach i fabrykach sprzętu elektronicznego. Globaliza-

cja i integracja stały się katalizatorem dla powstawania nowoczesnych przedsiębiorstw transnarodowych i umiędzynarodawiania obecnie funkcjonujących na rynku europejskim. W polskim sektorze bankowym wyraźnie widać umiędzynarodowienie, jakie nastąpiło w ostatniej dekadzie, dzięki zliberalizowaniu przepisów prawa bankowego. Zmiany zachodzące w polskim sektorze bankowym pod koniec lat 90. charakteryzowały się szybkim wzrostem liczby placówek banków zagranicznych oraz wydatnym wzrostem ich udziału w całkowitym kapitale sektora bankowego, natomiast obecnie zmiany te znajdują odzwierciedlenie w zatrudnianiu osób pochodzenia zagranicznego na wyższych stanowiskach kierowniczych. W tabeli przedstawiono głównych akcjonariuszy, kraj pochodzenia kapitału większościowego oraz kadre zagraniczną pełniące funkcje zarządcze w wybranych bankach komercyjnych z udziałem kapitału zagranicznego.

Dzięki zatrudnianiu osób z różnych regionów globu można przy zarządzaniu wykorzystać efekt synergii, gdyż każdy z menedżerów posiada zróżnicowany *background* i kieruje się innymi wartościami. Nie tylko świat, ale również Europa pod względem kulturowym nie jest kontynentem homogenicznym i można wyróżnić kilka grup krajów, w których podejście do stylów przywództwa, zarządzania i kierowania zasadniczo się od siebie różni, co skutkuje również innym podejściem do prowadzenia kontroli i kontrolingu.

W przedsiębiorstwach XXI, w których poziom techniki i technologii jest na bardzo wysokim poziomie, kontrola, kontroling i audyt odbywać się będą na odmiennych zasadach (informatyzacja, zintegrowane systemy, kontrola *on-line*) niż w tradycyjnych firmach, jednak czynnik ludzki będzie nadal odgrywać istotną rolę i będzie brany pod uwagę przy przeprowadzanych różnego rodzaju badaniach czy kontrolach. Wobec szybkiego tempa zachodzących zmian w otoczeniu organizacji kontrola pozwala sprawdzać pojawiające się zmiany i odchylenia oraz pozwala zbadać wywierany przez nie wpływ na postępy osiągnięte przez organizację³⁾.

Wieloaspektowość kontroli, kontrolingu i audytu w zarządzaniu

Kontrola, kontroling i audyt są zagadnieniami interdyscyplinarnymi, gdyż dotyczą nie tylko rachunkowości, planowania i zarządzania, ale dotyczą innych dyscyplin wiedzy. W swoim zakresie zainteresowań poruszają się również po obsza-

Tab. Kadra zarządzająca w wybranych bankach

Nazwa spółki	Pochodzenie kapitału	Udział w akcjonariacie	Imię i nazwisko	Pełniona funkcja
BPH	Bank Austria Creditanstalt (Austria)	71,03%	Jozef Wancer Anton Knett	prezes zarządu wiceprezes zarządu
Pekso SA	Unicredito Italiano (Włochy)	52,83%	Luigi Lovaglio Paolo Iannone Irene Grzybowski Christopher Kosmider	wiceprezes zarządu członek zarządu członek zarządu członek zarządu
ING	ING Bank N.V (Holandia)	75,00%	Ian Clyne Marlies van Elst Ben van de Vrie	wiceprezes zarządu wiceprezes zarządu wiceprezes zarządu
Citibank	Citibank Overseas Investment Corp. (USA)	75,00%	Edward Wess	wiceprezes zarządu
Kredyt Bank	KBC N.V (Belgia)	80,00%	Ronnie Richardson Konrad Kozik Umberto Arts	prezes zarządu wiceprezes zarządu wiceprezes zarządu
WBK-BZ	AIB European Investment Ltd.	70,50%	Declan Flynn James Murphy	członek zarządu członek zarządu
Millennium	Banco Comercial Portugues (Portugalia)	50,00%	Louis Coutinho Fernando Bicho Joao Jorge	wiceprezes zarządu członek zarządu członek zarządu

Źródło: opracowanie własne (stan na 14 listopada 2006 r.).

rach etyki czy nawet filozofii, ponieważ odnoszą się do zachowań ludzkich, niedoskonałości człowieka, skłonności do popełniania błędów czy też wszelkiego rodzaju nadużyć, oszustw i malwersacji. Zdaniem R. Kuca każdy człowiek na każdym stanowisku powinien podlegać kontroli, a ponadto każdy z nas chce wiedzieć, jak jest oceniany i postrzegany przez innych. Poza tym wyniki kontroli zawarte w sprawiedliwej i obiektywnej ocenie stają się elementem pobudzającym i motywującym do dalszej sumiennej pracy⁴.

Pomiędzy kontrolą, kontrolingiem oraz audytem zachodzą różnice, chociaż niektórzy specjaliści uważają, że można te pojęcia traktować łącznie – jako wzajemnie się uzupełniające. W niniejszym artykule poruszono kwestie kontroli i audytu, jednak największą uwagę zwrócono na aspekt kontrolingu. Pierwsze odnotowane wzmianki o kontrolerze sięgają XV wieku i dotyczą dworu królewskiego w Anglii, na którym istniało stanowisko *countrollera* zajmującego się zbieraniem informacji o wpływach i wydawanych środkach pieniężnych oraz prowadzącego ewidencję przychodzących i wychodzących dóbr materialnych. W sektorze prywatnym stanowisko kontrolera (*comptrollera*) zostało po raz pierwszy powołane w przedsiębiorstwie transportowym Atchison, Topika & Santa Fe Railway System w 1880 r. i dotyczyło gospodarowania finansami⁵. Etymologia słowa „audyt” wywodzi się od łacińskiego *auditio* oznaczającego słuchanie, wieść, pogłoskę, natomiast *auditor* oznaczał słuchacza, ucznia. Pierwsze wzmianki o audycie rozumianym w obecnej formie pochodzą z XIII-wiecznej Francji, gdzie na głos odbywało się czytanie stanu kont poszczególnych właścicieli ziemskich⁶. Audyt można podzielić na dwie zasadnicze grupy: audyt zewnętrzny i audyt wewnętrzny. Z punktu widzenia zarządzania interesujący jest audyt wewnętrzny. Koncepcja audytu wewnętrznego zrodziła się w roku 1941 w Stanach Zjednoczonych, kiedy powołano do życia

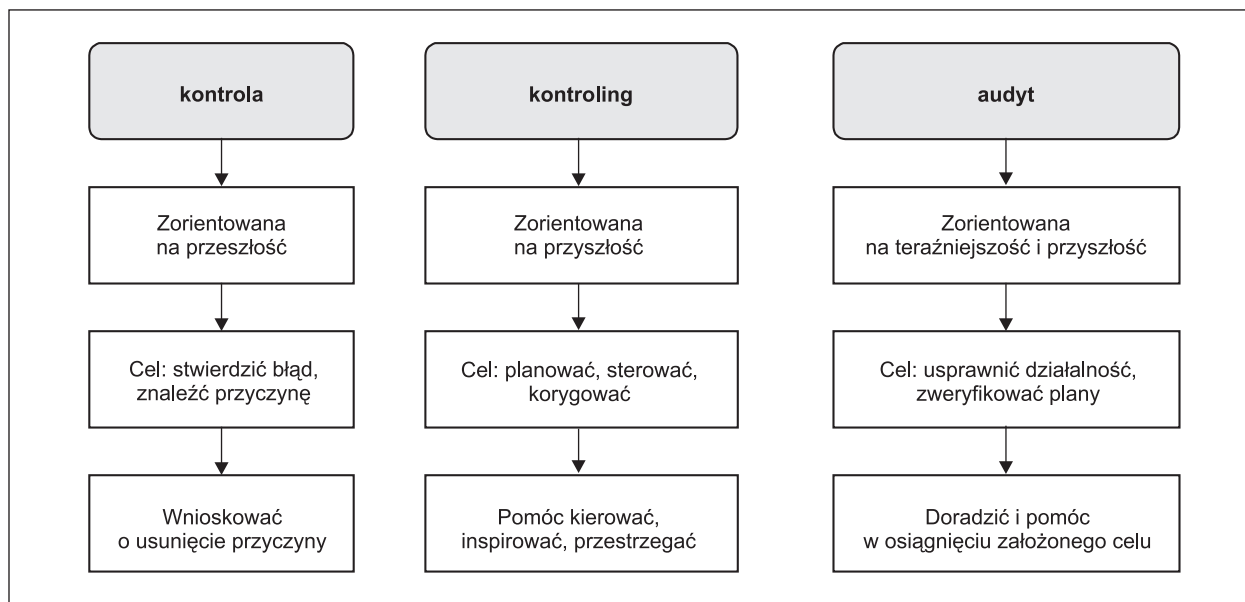
międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające audytorów wewnętrznych, znane jako *Institute of Internal Auditors* (Instytut Audytorów Wewnętrznych). Według IIA audyt wewnętrzny jest niezależną, obiektywną działalnością prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawniającej jej funkcjonowanie oraz w sposób profesjonalny oceniającą system kontroli wewnętrznej. Audyt powinien swoim zakresem obejmować obszerną tematykę, zatem można wyróżnić audyt operacyjny, zarządczy, finansowy, audyt jakości oraz audyt projektu⁷.

Podstawowe cechy kontroli, kontrolingu i audytu przedstawia rysunek.

Wynika z niego, że kontroling nastawiony jest na wspieranie decyzji dotyczących planowania, rozwoju i wzrostu oraz dalszego bardziej sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast kontrola porusza się po obszarach już zrealizowanych, poszukując ewentualnych nieścisłości, niedociągnięć i błędów. Audyt pomaga w weryfikowaniu przyjętych założeń, usprawnia działania i wspiera osiągnięcie założonego celu. Kontroling jako proces sterowania umożliwia powrót do przyjętych założeń, dokonanie weryfikacji planów oraz permanentne regulowanie całego systemu.

Kontrola, kontroling i audyt w banku

Bank musi dbać o swoją wiarygodność, gdyż w myśl ustawy jest zdefiniowany jako „osoba prawna” utworzona zgodnie z zawartymi w niej przepisami, działająca na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym⁸. Bank jest zatem instytucją, która musi minimalizować ryzyko swojej działalności, a jej działalność powinna być transparent-



Rys. Cechy charakterystyczne kontroli, kontrolingu i audytu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. BERNAIS, J. INGRAM, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 13.

na, a ona sama nie może pozwolić sobie na utratę zaufania publicznego. Specyfiką działalności banku jest po pierwsze – ciągłe podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka, po drugie – masowe i szybkie podejmowanie decyzji niosących skutki finansowe. Charakterystyczną cechą sektora bankowego jest ponadto niematerialność i homogeniczność produktów. Według E. Kulińskiej-Sadłochy produkty bankowe można uznać za jednorodne w swojej strukturze⁹⁾, spełniające podstawowe założenia wynikające z ustawy o prawie bankowym, dlatego w rezultacie to personel wpływa na poziom świadczonych usług i na właściwe relacje z klientami. W celu permanentnego utrzymywania właściwej jakości obsługi w bankach, w których pracownicy muszą oferować i sprzedawać klientom różnorodne usługi finansowe, konieczne staje się zapewnienie wysokiego poziomu w zakresie organizacji, motywacji i kwalifikacji pracowników¹⁰⁾. Te trzy elementy wpływają na wizerunek banku, na jego sytuację, a pośrednio na jego wyniki finansowe. W chwili obecnej jedynie jakość obsługi i profesjonalizm pracowników są elementami, które różnicują działalność instytucji finansowych¹¹⁾. Banki, towarzystwa ubezpieczeniowe i pozostałe instytucje pośrednictwa finansowego odchodzą od oceniania wyników finansowych jedynie przez pryzmat zrealizowanej sprzedaży, chociaż niestety jeszcze bardzo często pracownicy czy doradcy klientów rozliczani są jedynie z liczby sprzedanych produktów. Jeżeli w ślad za sprzedanym produktem nie idzie zadowolenie klienta i spełnienie jego oczekiwań, można się spodziewać, że klient więcej nie wróci do tej instytucji. Niezadowolony klient będzie poszukiwał analogicznych produktów i usług w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. W literaturze przedmiotu podaje się, że pozyskanie nowego klienta jest od kilku do kilkunastu razy droższe (w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstwa) niż podtrzymywanie relacji z własnym klientem. Kontroling jest

sposobem myślenia, przewartościowaniem dotychczasowych postaw i zachowań, który powinien obejmować wszystkich członków banku. Skuteczne funkcjonowanie kontrolingu oparte na świadomości i zaangażowaniu całej załogi sprawia, że założone cele są realizowane w sposób jednolity i świadomy przez wszystkich jej członków. Osoba pracująca w banku w *back-office* jest tak samo odpowiedzialna za wizerunek banku, jego postrzeganie wśród klientów, za realizację strategii oraz wyniki finansowe, jak osoba pracująca w *front-office*. Zadania kontrolingu bankowego muszą dotyczyć przede wszystkim rozwiązania problemów koordynacyjnych i organizacyjnych, podniesienia jakości świadczonych usług i wydajności pracy, jak również przyczyniać się do usprawnienia przebiegu informacji i zapewnienia akceptowalnego poziomu ryzyka. Kontroling może dotyczyć obecnej działalności banku, jego aktualnego otoczenia oraz może odnosić się do planów i zamierzeń wybiegających w przyszłość. W zależności od przyjętego horyzontu czasowego mamy do czynienia z kontrolingiem operacyjnym i kontrolingiem strategicznym. Proces wdrożenia kontrolingu do banku zaczyna się od kontrolingu operacyjnego, który oznacza sterowanie za pomocą zysku. W przypadku kontrolingu operacyjnego bada się bieżące wyniki banku, przeprowadza się analizę zysków i rentowności, bada relacje przychodów i nakładów, wpływów i wydatków głównie za pomocą metod rachunkowych, posługując się przede wszystkim liczbami. Kontroling operacyjny obejmuje wewnętrzną strukturę banku i odnosi się do mierników ilościowych. Do analizy wykorzystuje się wskaźniki finansowe (m.in. wskaźniki rentowności, wskaźniki wypłacalności, wskaźniki płynności, wskaźniki jakości aktywów), czyli mierniki sytuacji finansowej, które obliczane są na podstawie sprawozdań finansowych. Syntetyczna konstrukcja sprawozdań pozwala otrzymać szczegółowy obraz sytuacji ekonomicznej banku. W literatu-

rze przedmiotu podaje się, że horyzont czasowy kontroli operacyjnego wynosi do trzech lat, natomiast w kontroli strategicznym przyjmuje się, że horyzont czasowy wynosi ponad trzy lata. Kontroling strategiczny dotyczy otoczenia zewnętrznego i przygotowuje bank do reakcji na zachodzące zmiany, odnosi się do badania mocnych i słabych stron oraz koncentruje się na efektywności i rozwoju w przyszłości i dotyczy mierników jakościowych. Kontroling strategiczny zajmuje się współtworzeniem i oceną ekonomicznych wariantów strategicznych rozwoju banku i zapewnieniem długotrwałego jego funkcjonowania.

Perspektywy

W perspektywie postępującej integracji europejskiej dostrzegana będzie coraz bardziej konwergencja systemów finansowych poszczególnych krajów europejskich. Banki będą instytucjami międzynarodowymi, funkcjonującymi według jednolitych zasad, w których kontrola, kontroling i audyt będą zbudowane na podobnych algorytmach, różniąc się jedynie w szczegółach dotyczących specyfiki kulturowej danego kraju. Banki będą dokonywały coraz większej liczby operacji w coraz krótszym czasie, korzystając z nowoczesnych kanałów dystrybucji, będą zatem wdrażały systemy wspierające procesy zarządzania i podejmowania decyzji w warunkach ciągłych zmian otoczenia i wysokiego ryzyka. Zarządzanie bankami będzie wymagało regularnego zdobywania informacji i błyskawicznego ich przekazywania odpowiednim komórkom organizacyjnym odpowiedzialnym za opracowywanie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, przygotowujących produkty bankowe, ich dystrybucję i sprzedaż.

dr inż. Piotr Borowski
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Katedra Organizacji i Inżynierii Produkcji

PRZYPISY

- ¹⁾ R. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 50.
- ²⁾ R. GRIFFIN, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 654–655.
- ³⁾ J. STONER, E. FREEMAN, D. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 540.
- ⁴⁾ R. KUC (red.), *Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu*, WSiP, Warszawa 2006, s. 5–6.
- ⁵⁾ M. STAWICKA, *Instrumenty controllingu strategicznego*, „Zarządzanie i Edukacja”, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego w Warszawie, nr 48, wrzesień–październik 2006, s. 51.
- ⁶⁾ J. WOŹNIAK, *Nadzór i kontrola nad bankami komercyjnymi w Polsce. Rozwiązania systemowe*, www.katbank.ae.poznan.pl/_p/J.Wozniak.pdf, s. 70.
- ⁷⁾ J. WOŹNIAK, *Nadzór i kontrola...*, *op.cit.*, s. 70–71.
- ⁸⁾ Dz.U. 2002, nr 72, poz. 665, ze zm.
- ⁹⁾ E. KULIŃSKA-SADŁOCHA, *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 73.
- ¹⁰⁾ E. KULIŃSKA-SADŁOCHA, *Controlling...*, *op.cit.*, s. 73.
- ¹¹⁾ P. BOROWSKI, *Assurbanque – nowy model dystrybucji produktów bankowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2005, s. 25.

Summary

This article presents the control, controlling and audit system in the banks. It argues that the new concepts of controlling, such as: control, planning and marketing in a real time are based on strong interactions between buyers and sellers. Controlling is directly related to planning. The controlling process ensures that plans are being implemented properly. Controlling is the final link in the functional chain of management activities and brings the functions of management cycle full circle. Effective control systems use mechanisms to monitor activities and take corrective action. The banks products are non-material, so the behavior of bank-workers and the background information about risky or safe products are very important for the clients. The controlling system in the banks aims either personal and market controlling process and gives a primary role to human resources in the banks organization.