

Paulina Warchoł

e-mail: 183826@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0007-9712-8981

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Controlling w banku – studia przypadków

DOI: 10.15611/2024.69.7.01

JEL Classification: G21, M49

© 2024 Paulina Warchoł

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Warchoł, P. (2024). Controlling w banku – studia przypadków. W: T. Dyczkowski (red.), *Wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej* (s. 9-19). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie roli controllingu w banku i ustalenie jego specyfiki metodycznej i stosowanych narzędzi. Analiza problemu badawczego dotyczy zadań komórki controllingowej i jej roli w procesie planowania, stosowania metod nadzoru nad kosztami, powiązań z innymi systemami kontrolnymi oraz kwestii kompetencji wymaganych od pracowników controllingu bankowego. W artykule wykorzystano metodę porównawczego studium przypadku dwóch banków, a dane uzyskano za pomocą wywiadu ustrukturyzowanego. Wyniki badania pozwoliły na sformułowanie siedmiu cech controllingu bankowego, które obejmują: doradczy charakter, koncentrację na korektach budżetowych, sprawozdawczość jako kluczowy obszar zadaniowy, specjalizację, wkład w efektywność i bezpieczeństwo działania banku, wielowymiarową kontrolę kosztów oraz współistnienie z innymi formami kontroli wewnętrznej.

Słowa kluczowe: kontrola, koszty, controlling bankowy, sektor bankowy

1. Wstęp

Banki to jedne z ważniejszych instytucji w gospodarce, od których zależy bezpieczeństwo finansowe państwa. Kluczowym aspektem zarządzania bankiem jest odpowiednia kontrola kosztów. W celu utrzymania konkurencyjności na rynku finansowym banki muszą stale dążyć do optymalizacji kosztów, a jednocześnie zapewnić wysoką jakość obsługi klientów i przestrzegać regulacji oraz wymogów prawnych. Przeprowadzenie kontroli kosztów w bankach pozwala na identyfikację źródeł nadmiernych wydatków i podejmowanie działań redukujących je, co z kolei prowadzi do efektywniejszego wykorzystania zasobów, zatem przekłada się na zwiększenie rentowności i zyskowności tych instytucji.

Mimo że w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na wielość kierunków rozwoju controllingu bankowego i rachunkowości zarządczej w bankach (Lisowski, 2006), na jego rolę w kształtowaniu wartości banku (Korzeb, 2006) czy też na szczególne powiązanie controllingu i zarządzania ryzykiem w bankach (Staniec i Stygar, 2013), to brakuje jednoznacznego zdefiniowania zadań i metod controllingu bankowego. Stąd też celem artykułu jest określenie roli controllingu, ustalenie jego specyfiki metodycznej i stosowanych narzędzi. W opracowaniu postawiono pytanie badawcze: Jakie miejsce zajmuje controlling w procesie zarządzania bankiem?

Aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytanie, zastosowano metodę porównawczego studium przypadku, pozyskując dane do badania przy użyciu wywiadu ustrukturyzowanego. Przeprowadzono również analizę skonsolidowanych sprawozdań finansowych wybranych banków celem ustalenia wysokości i głównych kategorii kosztów działania ponoszonych przez te banki.

2. Zadania controllingu w banku – przegląd literatury

W dzisiejszych czasach bankowość nie polega tylko na przechowywaniu pieniędzy i udzielaniu pożyczek. Banki świadczą różne usługi finansowe, jak zarządzanie aktywami, inwestycjami, ubezpieczeniami, a nawet doradztwo biznesowe. W wyniku rozwoju działalności tego sektora potrzebuje on wsparcia controllingu, aby efektywnie zarządzać procesami – planowaniem, budżetowaniem i kontrolą, wymagającymi odpowiedniej bazy danych oraz sprawnej koordynacji w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Zapewnienie tych warunków jest częścią zadań controllingu, którego główny cel skupiony jest na koordynacji elementów systemu zarządzania i przygotowaniu informacji pozwalających kierownictwu banku na podejmowanie właściwych decyzji. „Controlling powinien, szczególnie w okresie rosnącej dynamiki otoczenia i coraz większej różnorodności zadań, kierować całą działalnością banku ukierunkowaną na osiągnięcie wyznaczonego celu oraz zapewniać dopasowanie i koordynację wszystkich elementów składowych systemu zarządzania” (Kulińska-Sadłocha, 1998, s. 80).

Duży wpływ na zakres zadań controllingu ma specyfika działalności bankowej, co zaprezentowano w tabeli 1. W szczególności wysokie zindywidualizowanie usług, konieczność utrzymania znacznych zasobów generujących koszty stałe czy wymogi dotyczące zarządzania ryzykiem wyznaczają kontekst controllingu w tym sektorze.

Controlling finansowy, szczególnie ważny z punktu widzenia bankowości, skupia się na analizowaniu danych finansowych i zapewnianiu skutecznego zarządzania budżetem przedsiębiorstwa. Instrumentarium controllingu w tym zakresie obejmuje szereg narzędzi i metod, które umożliwiają analizę i ocenę wyników finansowych jednostki gospodarczej oraz podejmowanie decyzji związanych z zarządzaniem finansami. Od strony zasileń informacyjnych płynących z rachunkowości finansowej do tych narzędzi należą analiza bilansu i rachunku wyników oraz analiza wskaźników. Bilans pozwala na ocenę prawidłowości struktury aktywów i pasywów banku,

zaś rachunek wyników stanowi podstawę oceny rentowności jednostki. Natomiast analiza wskaźników to narzędzie, „które dostarcza nie tylko informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, ale także o efektywności jego działania” (Żukowska i in., 2016, s. 132). Umożliwia ona porównywanie wyników finansowych banku z wynikami innych podmiotów oraz określenie jego pozycji konkurencyjnej.

Tabela 1. Specyfika działalności banku i jej wpływ na controlling

Cechy charakterystyczne działalności	Następstwa dla działalności banku	Konsekwencje dla controllingu
Niematerialny charakter usług	<ul style="list-style-type: none"> • małe możliwości standaryzacji usług • krótki okres badań i rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i kontrola na strategicznym poziomie zarządzania • optymalizacja procesów
Duży udział kosztów stałych	<ul style="list-style-type: none"> • mocno zmieniające się koszty jednostkowe na skutek wahającego się wykorzystania zdolności usługowych • wrażliwość wyniku finansowego banku na wahania obrotów 	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczne i operacyjne planowanie kosztów i przychodów oraz ich kontrola • wyszukiwanie możliwości redukcji kosztów • wyszukiwanie nowych rozwiązań dla układu rachunku kosztów
Duże ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczony przepisami i normami rozwój działalności • dość wysokie koszty zabezpieczenia przed ryzykiem 	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowanie wszystkich działań do przepisów prawnych • ocena, wartościowanie, monitorowanie ryzyka • wykrycie powiązań między poszczególnymi rodzajami ryzyka

Źródło: (Kulińska-Sadłocha, 2000).

Natomiast użytecznymi instrumentami wywodzącymi się z rachunkowości zarządczej i umożliwiającymi zarządzanie finansami są kalkulacja i rozliczanie kosztów, rachunek kosztów jednostkowych oraz budżetowanie. Kalkulacja kosztów „jest punktem wyjścia do całości rachunku kosztów. Obejmuje całokształt rachunków mających na celu ustalenie kwoty kosztów przypadających na przedmiot kalkulacji” (Nowak, 2011, s. 119). Rachunek kosztów jednostkowych pozwala ocenić wpływ pojedynczych usług lub ich grup na wynik finansowy, a tym samym ocenić ich efektywność. Taki układ rachunku dla poszczególnych grup lub pojedynczych usług „dostarcza informacji dotyczących zakresu świadczonych usług przez bank oraz poziomu ich cen, które są potrzebne do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych” (Kulińska-Sadłocha, 2003, s. 128). Budżetowanie natomiast jest narzędziem controllingu, które umożliwia planowanie oraz kontrolowanie kosztów i przychodów banku, a także ocenę, czy bank osiąga założone cele finansowe.

Odnosząc się do zarządzania kosztami, wskazuje się, że głównym jego celem jest wywarcie pozytywnego wpływu na wynik finansowy organizacji wskutek doboru bardziej efektywnych metod wykorzystania zasobów i „udoskonalenia przebiegu

procesów gospodarczych” (Sobańska, 1998, s. 15). Zarządzanie kosztami skupia się głównie na identyfikowaniu miejsc i przyczyn powstawania kosztów, dążeniu do ich obniżania w przyszłych okresach, doskonaleniu procesów gospodarczych, a także opracowywaniu procedur wewnętrznych i kształtowaniu polityki zarządu.

Przegląd literatury dotyczącej narzędzi controllingu bankowego pokazuje, że w instytucjach finansowych wykorzystuje się również wiele innych instrumentów mających na celu poprawienie efektywności działalności. Narzędzia te zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Narzędzia controllingu bankowego

Cechy charakterystyczne działalności	Następstwa dla działalności banku
Metody oceny projektów inwestycyjnych	
Okres zwrotu	Określa niezbędny czas, w którym zostanie odzyskany całkowity zainwestowany kapitał w postaci generowanej przez projekt nadwyżki.
Wartość bieżąca netto (NPV)	Polega na dodawaniu do siebie zdyskontowanych różnic pomiędzy wpływami a wydatkami realizowanymi przez projekt inwestycyjny. Stanowi podstawę decyzji o podjęciu realizacji lub odrzuceniu projektu inwestycyjnego.
Metody oceny efektywności operacyjnej	
Metoda jednej puli	Zakłada, że pasywa (tworzące jedną pulę) finansują operacje aktywne bez względu na okresy zbycia i stopy procentowe lub aktywa tworzące jedną pulę) stanowią portfel lokat dla pozyskanych pasywów bez względu na ich zróżnicowanie.
Metoda rynkowych stóp procentowych	Zakłada, że dla każdej pozycji w ramach aktywów i pasywów istnieje na rynku pieniężnym operacja konkurencyjna, która może stanowić alternatywę dla transakcji z klientem.
Metody zarządzania aktywami i pasywami	
Kontrola płynności na podstawie grupowania aktywów i pasywów	Specyfiką tej metody jest wyodrębnienie poszczególnych grup aktywów według kryterium ich rentowności. Pasywa natomiast mają przypisany czas zwrotu do kredytodawcy.
Zarządzanie zapotrzebowaniem na płynne środki	System działań w zakresie zarządzania wkładami bankowymi według czynników kształtujących popyt na aktywa.
Regulacja przepływów pieniężnych w ramach całego portfela	Podstawowymi parametrami tej metody są wielkość inwestycji w poszczególne rodzaje aktywów, rentowność tych inwestycji i terminy spłaty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brochocka i Gajęcki, 1997; Danyliuk i Danyliuk, 2018; Dobija, 2005; Kiziukiewicz, 1999; Kulińska-Sadłocha, 2003; Nowak, 2011).

Jednym z kluczowych aspektów działalności bankowej jest monitorowanie kondycji finansowej oraz poziomu ryzyka, które z tego wynikają. W tym celu korzystają one z różnych mierników pomagających w ocenie ryzyka kredytowego, zarządzaniu

portfelem klientów, ocenie rentowności poszczególnych produktów i usług oraz w planowaniu strategicznym (Marcinkowska, 2003, s. 120-124):

- wskaźnik rentowności usług (ang. *return on service*) – określa stosunek zysku osiągniętego z usługi do kosztów poniesionych na usługę;
- wskaźnik kapitału w porównaniu z ryzykiem (ang. *capital adequacy ratio*) – mierzy stosunek kapitału własnego do ryzyka kredytowego;
- wskaźnik bieżącej płynności (ang. *current ratio*) – bada zdolność banku do pokrycia krótkoterminowych zobowiązań finansowych, w tym depozytów klientów, aktywami obrotowymi;
- wskaźnik efektywności kosztowej (ang. *cost-effectiveness ratio*) – określa stosunek całkowitych poniesionych kosztów do całkowitego przychodu;
- wskaźnik marży odsetkowej (ang. *net interest margin*) – sprawdza stosunek wyniku odsetkowego do średniego stanu aktywów lub aktywów przychodowych;
- wskaźnik ryzyka kredytowego (ang. *credit risk ratio*) – bada relację aktywów ryzykownych do aktywów ogółem;
- wskaźnik rotacji portfela (ang. *portfolio turnover ratio*) – określa liczbę transakcji dokonanych w danym okresie do wartości całkowitego portfela klientów banku;
- wskaźnik stabilnego finansowania (ang. *funding stability ratio*) – bada stosunek źródeł finansowania banku, np. kredytów, do jego całkowitych zobowiązań, tj. depozytów.

Zarządzanie bankiem wymaga ogromnej odpowiedzialności, która jest podzielona na trzy pionory decyzyjne: normatywny, strategiczny oraz operacyjny, różniące się otrzymanymi kompetencjami. W ramach procesu controllingu w każdym z tych obszarów odbywa się planowanie przechodzące w analizę problemów i celów, przygotowywanie projektów decyzyjnych i wdrażanie ich do realizacji, a na koniec wykonanie kontroli i analizy odchyień.

3. Wyniki badań i dyskusja

W dalszej części artykułu przybliżone zostaną wyniki badania przeprowadzonego metodą porównawczego studium przypadku. Informacje do badania pozyskano z dwóch wywiadów ustrukturyzowanych, które obejmowały przedstawione poniżej pytania. Odpowiedzi poddano analizie treści, w szczególności poszukując różnic i podobieństw opisów w miejscu wystąpienia słów kluczowych: controlling, kontrola, bank.

1. W jaki sposób planuje się działalność banku, jak określa się jego cele?
2. Czy bank sporządza budżet, wyznacza wskaźniki KPI na kolejny rok, czy te założenia są stałe, czy też weryfikowane w trakcie roku?
3. Czy w banku prowadzi się controlling, co jest jego obszarem zadaniowym?
4. Jakie korzyści wynikają z wprowadzenia controllingu do banku?
5. Pod jakim kątem analizuje się i kontroluje koszty w banku?

6. Jak wygląda kontrola wewnętrzna działalności banku, jakie są jej obszary, jakie komórki sprawują zadania kontrolne?

Wywiad przeprowadzono z kadrą zarządzającą wysokiego szczebla dwóch banków, których charakterystykę można przedstawić następująco. Pierwsza instytucja jest bankiem uniwersalnym i dysponuje kompleksową ofertą dla różnych klientów. Jest liderem na rynku ze względu na oferty i indywidualizację usług oraz produktów, które dostarcza. Bank intensywnie rozwija kanały cyfrowe, ale jego atutem jest sieć wielu oddziałów, która przyczynia się do corocznego wygrywania przez bank nagród z tytułu jakości obsługi. Druga instytucja finansowa to jedyny polski bank rozwoju, a zatem została powołana z myślą o realizacji określonych celów społeczno-gospodarczych. Działania banku wpływają, m.in. na powstawanie miejsc pracy, budowę mieszkań, rozwój infrastruktury czy ochronę środowiska. W strategii banku zdefiniowano pięć filarów działalności: zrównoważony rozwój, zaangażowanie społeczne, współpraca i biznes międzynarodowy, transformacja cyfrowa i procesowa oraz efektywny model zarządzania.

Jeden obszar badania dotyczy sposobu planowania działalności banków i określania ich celów. Wspomniane działania pozwalają na kierowanie rozwojem i strategią, a odpowiednio dobrane cele mogą wpłynąć na poprawę ich rentowności, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, poprawę skuteczności działania oraz wizerunku jednostki.

Pierwszy badany bank, planując swoją działalność oraz określając cele, zwraca uwagę na sytuację na rynku – występujące trendy, potrzeby klientów, otoczenie makroekonomiczne, sytuację gospodarczą, politykę monetarną i dotyczącą stóp procentowych – oraz na kondycję światowego sektora bankowego. Wszystko to wpływa na strategię banku decydującego, jakie rozwiązania, kanały, produkty oraz obszary wprowadzi do swojej działalności. Jak podkreślił uczestnik wywiadu, sukces zarządzania bankiem wynika z połączenia planowania ogólnego i oddolnego: „Żeby móc zbierać jakiegokolwiek informacje, musimy wiedzieć, do czego dążymy i ustalić sobie te wysoko poziomowe cele. Ale oczywiście jest to wspierane informacją oddolną, bo podczas budowania strategii patrzymy też na różne nasze procesy”.

Misją drugiego banku, zgodnie ze słowami rozmówcy, jest „wspieranie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, a wizją bycie liderem programów na rzecz zrównoważonego rozwoju”. Strategia jest zatem bazą do opracowywania rocznych i wieloletnich planów finansowo-rzeczowych, które określają główne cele i działania na okres planistyczny. Jest to jedno z podstawowych zadań w Departamencie Kontrolingu, który otrzymuje niezbędne do opracowania planu finansowo-rzeczowego dane od poszczególnych komórek organizacyjnych centrali lub regionów. Wspomniane komórki organizacyjne również uczestniczą w procesie planowania w zakresie ich kompetencji.

Kolejny, drugi obszar badania skupia się na tym, czy banki sporządzają budżet i wyznaczają kluczowe wskaźniki efektywności – KPI, na kolejny rok oraz jakie są ich założenia.

W pierwszym banku Departament Controllingu sporządza stały budżet oraz wyznacza KPI na kolejny rok. Po zatwierdzeniu budżetu bank w trakcie roku porównuje, monitoruje oraz analizuje jego wykonanie wobec przyjętych założeń. Przeprowadza również w ciągu roku dynamiczną prognozę i na jej podstawie buduje tzw. *action plan*. Jak stwierdził rozmówca: „Jeśli są jakieś odchylenia i elementy, które musimy zmienić, poprawić, zrobić inaczej w ciągu roku, to musimy po prostu w miarę szybko reagować. «Tytanikiem szybko się nie skręca», więc musimy dużo szybciej działać”. Za koordynację przygotowań budżetu stałego i monitorowanie jego wykonania odpowiada komórka organizacyjna banku odpowiedzialna właśnie za controlling.

Warto zwrócić uwagę na wyznaczanie KPI w banku. W ramach wyniku finansowego następuje podział na poszczególne jednostki tworzące wynik. Kluczowe wskaźniki efektywności wyznacza się, począwszy od finansowych po te związane z bezpieczeństwem i awaryjnością, aby klienci banku czuli się pewnie. Bank jest również regulowany przez wskaźniki wypłacalności, więc musi utrzymywać adekwatność kapitałową. Najważniejszym wskaźnikiem dla badanego banku jest wskaźnik rekomendacji netto – NPS, który pośrednio odzwierciedla zadowolenie klientów. NPS jest mierzony cyklicznie i na jego podstawie podejmowane są działania. Bank korzysta również ze wskaźników skupiających się na klientach, np. mierząc, ilu klientów, czujących potrzebę korzystania zdalnie z usług, bank planuje przenieść do kanałów zdalnych. Zdaniem rozmówcy: „Z KPI trzeba korzystać w bardzo rozsądny sposób, czyli iść w jakość, a nie ilość”.

Również w drugim badanym banku jest tworzony budżet stały w postaci rocznego planu finansowo-rzeczowego, którego przygotowania są koordynowane przez Departament Kontrolingu. Na późniejszym etapie plany zatwierdza Rada Nadzorcza, jak również podejmuje ona decyzję o ewentualnej aktualizacji planu w trakcie roku na podstawie raportu z odchyień rocznego planu finansowo-rzeczowego lub z innych powodów, np. zmian makroekonomicznych czy wydarzeń geopolitycznych. Departament Kontrolingu odpowiada także za monitorowanie wykonania rocznego planu finansowo-rzeczowego i raportowanie zarządce do kierownictwa banku oraz komórek organizacyjnych centrali lub regionów banku. Rozmówca podkreślił, że „bank zdefiniował dziesięć kluczowych KPI strategicznych i ich poziomów, które są monitorowane na bieżąco i są ramą dla cyklicznych, corocznych planów finansowych. Wskaźniki dotyczą m.in.: obszarów ryzyka, płynności, adekwatności, efektywności działania, wzrostu i ESG”.

Trzeci przedmiot analizy dotyczył obszaru zadaniowego controllingu. W pierwszym banku podstawową czynnością jest raportowanie. Zadaniem controllerów jest analiza wszystkich informacji, wyciąganie właściwych wniosków oraz dawanie trafnych rekomendacji służących podejmowaniu odpowiednich decyzji, np. przy wyborze inwestycji. Jak stwierdził rozmówca: „w controllingu jesteśmy bardziej partnerami biznesowymi [...]. Budujemy i dostarczamy potrzebne narzędzia oraz analizy, ale co najważniejsze podpowiadamy co robić”. W banku tym podkreśla się aktywną rolę controllingu w procesach decyzyjnych, co uczestnik wywiadu ujął w następujący

sposób: „To nie jest tak, że my siedzimy i tylko zajmujemy się liczbami, tylko naprawdę uczestniczymy w większości procesów decyzyjnych [...], wszędzie są jakieś elementy wyniku finansowego, więc my się tam pojawiajemy, rekomendujemy rozwiązania, analizujemy, oceniamy, wspólnie wspieramy podejmowanie dobrych decyzji, tak żeby budować efektywnie strategię banku”. Od Departamentu Kontrolingu wymaga się tego, aby pomimo kryzysów i trudnych czasów był on główną jednostką, która zachowa spokój i w bardzo krótkim czasie podpowie organizacji, co trzeba zrobić, żeby firma dalej funkcjonowała.

W drugim badanym banku Departament Kontrolingu odpowiada za koordynowanie procesu planowania w banku, opracowywanie metodologii, tworzenie raportów zarządczych wspierających podejmowanie decyzji na różnych szczeblach zarządzania oraz utrzymanie, optymalizację i rozwój narzędzi wspierających procesy controllingowe.

W wywiadach z przedstawicielami banków podjęto również temat korzyści, jakie wynikają z wprowadzenia controllingu. Patrząc na obszary zadaniowe koordynowane przez controlling w pierwszej badanej instytucji oraz zakres przetwarzanych informacji, strategia ta pozwala zarządzać bankiem, podejmować odpowiednie decyzje, wpływać na postanowienia kierownictwa. Organizacja powinna wiedzieć, jaka jest rentowność poszczególnych obszarów działalności, czy klienci są zadowoleni, gdzie i jakie wyniki są osiągnięte. Jak podkreśla rozmówca: „Nie mając takich informacji, ciężko się w ogóle zarządza firmą, ciężko się dobiera priorytety, więc takie ułożenie controllingu daje ogromną wiedzę i możliwość wpływania, efektywnego zarządzania, wykorzystania tych zasobów, które się posiada”. Controlling w organizacji wpływa również na dostarczenie wartości dla akcjonariuszy. Jeżeli nie weryfikuje się założeń i nie wie się, jaki można osiągnąć wynik finansowy, trudno być uczciwym wobec akcjonariuszy.

W drugim banku controlling postrzega się jako jeden z kluczowych obszarów wspomagających zarządzanie i podejmowanie decyzji w instytucji finansowej. Zajmuje się on oceną i analizą działań oraz procesów zachodzących w banku. Osoba udzielająca wywiadu wyraziła przekonanie, że praca controllerów „przynosi szereg korzyści, które wpływają na efektywność i bezpieczeństwo finansowe banku. Dostarczamy niezbędnych informacji, które umożliwiają lepsze podejmowanie decyzji na poziomie zarządzania bankiem. Poprzez planowanie finansowe oraz bieżące monitorowanie i raportowanie wspieramy procesy zarządcze w banku i pomagamy [...] mierzyć różne działania i procesy w banku”.

Koszty w banku rozpatruje się z różnych perspektyw w zależności od potrzeb i celów analizy. Analiza kosztowa pozwala na lepsze zrozumienie struktury wykorzystywanych zasobów oraz wskazanie wymiarów, w których można zaoszczędzić lub zwiększyć efektywność działań. Pierwszy badany bank określił pięć wymiarów, pod kątem których analizuje i kontroluje koszty. Pierwszy wymiar to koszty rodzajowe, a w szczególności koszty usług IT i usług marketingowych, a także wynagrodzenia

pracowników. Drugi – odpowiedzialność za koszty, czyli przypisanie ich do miejsc powstawania kosztów. Trzeci dotyczy analizy kosztów w ujęciu produktowo-segmentowym, czyli grup klientów i produktów, które bank im dostarcza. Bank w tym wymiarze patrzy z perspektywy rachunku zysków i strat oraz porównuje, jak koszty mają się do przychodów. Czwarty to wymiar procesowy. Rozmówca obrazowo stwierdził: „Szatkując pewne procesy i koszty tych procesów banku [...] nabywa się ogromną wiedzę”. Piąty wymiar to koszty inicjatyw. W momencie gdy bank realizuje projekty, controllerzy analizują, co dana inicjatywa ma dać organizacji, jakie koszty i korzyści generuje.

W drugim badanym banku funkcjonuje Zespół Analiz Kosztów i Projektów, który zajmuje się analizą efektywności kosztowej działań banku, opracowuje i utrzymuje model alokacji kosztów na różne obiekty kosztowe, działania, jednostki oraz prowadzi ocenę rentowności projektów. Zespół raportuje odchylenia poszczególnych rodzajów kosztów, projektów czy jednostek organizacyjnych w odniesieniu do zatwierdzonych wydatków w planie finansowo-rzeczowym.

Do weryfikacji funkcjonowania jednostek organizacyjnych, zwłaszcza banków, stosuje się systemy kontrolne, czyli audyt wewnętrzny i zewnętrzny, kontrolę wewnętrzną i zewnętrzną, kontrolę *compliance* czy też controlling.

W pierwszym badanym banku oprócz controllingu funkcjonuje audyt wewnętrzny, do którego zadań należy ocena i kontrola ryzyka oraz procesów biznesowych, weryfikacja zgodności działania banku z przepisami prawa, regulacjami branżowymi oraz wewnętrznymi zasadami i procedurami. W banku znajdują się też departamenty kontroli, które sprawdzają różne procesy, np. jakość obsługi. Ponadto, jak podkreślił rozmówca: „Każdy u nas w banku jest swego rodzaju kontrolerem wewnętrznego działania banku, bo każdy odpowiada za konkretny proces i ma swoją procedurę, politykę, której jest właścicielem i on odpowiada, żeby ona była dobrze realizowana”.

Również w drugim banku, obok controllingu, funkcjonuje wiele mechanizmów sprawdzających działania organizacji, a jednym z nich jest system kontroli wewnętrznej. Jego celem jest zapewnienie skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdawczości finansowej, przestrzegania zasad zarządzania ryzykiem oraz zgodności działania z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i standardami rynkowymi. System kontroli wewnętrznej uwzględnia również funkcjonowanie podmiotów zależnych oraz podmiotów, którym bank powierzył wykonywanie czynności w drodze outsourcingu. System kontroli wewnętrznej obejmuje trzy niezależne poziomy (linie obrony) – komórki odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej, Departament Zgodności, a także Departament Audytu Wewnętrznego. W banku opracowano również wewnętrzną klasyfikację problemów krytycznych, które raportowane są do zarządu, m.in. w raportach na temat ryzyka operacyjnego, ryzyka braku zgodności i ryzyka utraty reputacji oraz omawiane na posiedzeniach zarządu banku, Komitetu Ryzyka Operacyjnego i Kontroli Wewnętrznej.

4. Zakończenie

Celem artykułu było określenie roli controllingu w banku i ustalenie jego specyfiki metodycznej i narzędziowej. Wyniki badań nie tylko udowodniły, że controlling pełni istotną funkcję w działaniu banku, ale również nakreśliły jego swoistość. Komórka organizacyjna controllingu w banku ma za zadanie ukierunkować całą organizację tak, aby wiedziała, jakie ma cele i zasoby i jak odpowiednio może je wykorzystać. Controllerzy uczestniczą bezpośrednio w życiu organizacji i biorą udział w podejmowaniu ważnych decyzji jako osoby posiadające niezbędne informacje do zarządzania bankiem. Controlling nie skupia się jedynie na kontroli kosztów, ale te działania stanowią dużą część obowiązków controllerów, co wymaga od nich szerokiego spojrzenia na otrzymywane wyniki i analitycznego myślenia, które wspiera wyciąganie odpowiednich wniosków. Banki ewidencjonują i kontrolują koszty w wielu przekrojach, m.in. kosztów rodzajowych, miejsc ich powstawania, procesów, inicjatyw i projektów. Jednym z ważnych zadań controllingu bankowego jest koordynowanie budżetowania jednostki. Wprowadzenie controllingu do banku nie jest wymogiem, ale jego stosowanie na pewno ułatwia organizacji przeprowadzanie procesu zarządzania i poprawia efektywność działań.

Na podstawie danych uzyskanych z badań instytucji wyróżniono siedem cech controllingu bankowego. Po pierwsze, komórka organizacyjna controllingu uczestniczy w planowaniu działalności banku oraz w ustalaniu jego celów, pełniąc funkcje doradcze. Banki stosują w pewnym stopniu planowanie odgórne, ale wspierają się informacją oddolną, dzięki czemu poszczególne jednostki uczestniczą pośrednio w planowaniu działalności w granicach swoich kompetencji. Po drugie, w ramach funkcji kontrolnej komórka controllingu porównuje, monitoruje i analizuje budżet w ciągu roku i ustala odchylenia, na które instytucja, jak i sam controlling muszą szybko reagować. Po trzecie, obszarem zadaniowym komórki controllingu w banku jest przede wszystkim raportowanie. Controllerzy realizują również zadania doradcze na poziomie całego banku, w wyniku czego komórka controllingu uczestniczy w większości procesów decyzyjnych. Dodatkowo controllerzy są odpowiedzialni za koordynowanie procesu planowania, opracowanie metodologii oraz optymalizację i rozwój narzędzi wspierających procesy controllingowe. Czwartą cechą jest to, że controlling w banku realizowany jest przez wyspecjalizowane zespoły, które są odpowiedzialne za poszczególne obszary zadaniowe, np. analizę kosztów. Po piątą, wprowadzenie controllingu poprzez jego funkcje analityczne i raportujące wpływa na efektywność procesów zachodzących w banku i na jego bezpieczeństwo finansowe. Szóstą cechą jest to, że w controllingu bankowym można wyróżnić kilka wymiarów, pod kątem których analizuje się koszty: koszty rodzajowe, miejsc ich powstawania, działy produktowo-segmentowe, procesy oraz koszty inicjatyw i projektów. Po siódme, w bankach obok controllingu funkcjonuje rozbudowana kontrola wewnętrzna, która jest prowadzona przez komórki audytu wewnętrznego, cyberbezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem czy odpowiedzialne za *compliance*.

Tak zdefiniowany katalog cech należy uznać za pogłębienie dotychczasowej wiedzy na temat controllingu bankowego oraz uszczegółowienie jego omawianych w literaturze zadań (Kulińska-Sadłocha, 1998), a zwłaszcza znaczne rozszerzenie controllingu poza obszar wsparcia zarządzania finansami tych instytucji (Danyliuk i Danyliuk, 2018). Ma on również znaczenie praktyczne, pokazując, w jakich kierunkach powinni doskonalić się adepci controllingu chcący znaleźć zatrudnienie w bankach.

Literatura

- Brochocka, U. i Gajęcki, R. (1997). *Metody oceny projektów inwestycyjnych*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Danyliuk, L. H. i Danyliuk, V. A. (2018). *Metody zarządzania aktywami banków komercyjnych w Polsce*. Lwowski Instytut Międzyregionalnej Akademii Zarządzania Personelem.
- Dobija, M. (2005). *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kiziukiewicz, T. (1999). *Rachunkowość zarządcza*. Wydawnictwo Ekspert.
- Korzeb, Z. (2006). Wykorzystanie controllingu w kreowaniu wartości banku. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1136), 196-202.
- Kulińska-Sadłocha, E. (1998). System i zadania controllingu bankowego. *Zeszyty Naukowe. Seria 1*, (262), 72-87.
- Kulińska-Sadłocha, E. (2000). Controlling bankowy. *Bank i Kredyt*, (12), 2-15.
- Kulińska-Sadłocha, E. (2003). *Controlling w banku*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lisowski, M. (2006). Kierunki rozwoju systemów controllingowych i rachunkowości zarządczej banków. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1136), 238-243.
- Marcinkowska, M. (2003). *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Nowak, E. (red.). (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sobańska, I. (1998). Rachunek kosztów celu (Target Costing) w strategicznym zarządzaniu kosztami. *Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP*, (45), 78-89.
- Staniec, I. i Stygar, S. (2013). Controlling i zarządzanie ryzykiem w banku: podobieństwa i różnice. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka*, 56(1184), 33-46.
- Żukowska, H., Spoz, A. i Zasuwa, G. (red.). (2016). *Sprawozdawczość w procesie zarządzania i oceny działalności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo KUL.

Cost Control in a Bank – Case Studies

Abstract: The article aims to understand the role of controlling in a bank, including its methodological and tool specifics. The study analyses the operation of the controlling unit in a bank, focusing on the organisation of its tasks, its role in the planning process, the cost control methods used, the links with other control systems, and the competencies required of bank controlling employees. The paper uses the method of comparative case study of two banks, and data were obtained using a structured interview. The study's results enabled the formulation of seven features of controlling in the banking sector. Those features include advisory character, focus on budgetary adjustments, reporting as a key activity area, specialisation, contribution to business effectiveness and security, multidimensional cost control, and coexistence with other forms of internal control.

Keywords: control, costs, bank controlling, banking sector