

**PROCESS MANAGEMENT IN A LOCAL BANK
– A PRACTICAL PROCESS MODEL**
**ZARZĄDZANIE PROCESAMI W LOKALNYM BANKU
– PRAKTYCZNY MODEL PROCESÓW**

Bogusław Bujak

boguslaw.bujak@gmail.com

ABSTRACTS

This article presents certain aspects of process management in financial institutions – particularly in small and local banks. The aim of the author is to present and propose practical application of an universal processes model that can be identified within the day-to-day operations of the banks.

The use of a designed process structure, in local banks practice, may enable them to achieve relatively fast, effective and efficient outcomes while minimizing their own resource expenditures. The organizational units responsible for the implementation of a process model will also receive assurance that created process architecture ensures consistency and completeness of their banking business.

This study may be useful both for those responsible in the banks for the process of preparing, maintaining and developing process maps, as well as for organizational units carrying out the actual implementation of process architecture model.

This material can also be used as a pattern; the same it can be successfully used in the practice of other financial institutions carrying out banking operations.

Artykuł przedstawia wybrane aspekty, dotyczące zarządzania procesowego w instytucjach finansowych, w szczególności w małych, lokalnych bankach. Celem autora jest przedstawienie i zaproponowanie do stosowania w praktyce uniwersalnego modelu procesów, które można zidentyfikować w ramach codziennej działalności operacyjnej, prowadzonej przez banki.

Wykorzystanie zaprojektowanej struktury procesowej w praktyce lokalnych banków może umożliwić im osiągnięcie stosunkowo szybko,

skutecznych i efektywnych rezultatów przy jednoczesnej minimalizacji własnych nakładów zasobowych. Komórki organizacyjne, odpowiedzialne za implementację modelu procesowego, otrzymują narzędzie zapewniające, że stworzona architektura gwarantuje zachowanie spójności i kompletności opisu prowadzonej działalności.

Opracowanie to może być pomocne zarówno dla osób odpowiedzialnych w bankach za proces przygotowania, utrzymania i rozwijania mapy procesów, jak również dla jednostek realizujących faktyczne wdrożenia modelu architektury procesowej.

Ten materiał może także stanowić wzorzec; tym samym może być z sukcesem wykorzystywany w praktyce innych instytucji finansowych, realizujących czynności bankowe.

KEYWORDS:

management, process, banking, operating model, risk, business model, map zarządzanie, proces, bankowość, model operacyjny, ryzyko, model biznesowy, mapa

WPROWADZENIE

W okresie ostatnich kilkunastu lat można zaobserwować wyjątkowo dynamiczne przemiany następujące w ramach rynku usług finansowych, a będące następstwem z jednej strony – gwałtownego rozwoju w obszarze technologii teleinformatycznych i poziomu wiedzy klientów (z uwagi na ułatwiony dostęp do informacji), z drugiej natomiast – postępującego procesu globalizacji i europeizacji rynków. Efektem zaistniałej sytuacji jest dychotomiczny podział klasyfikacyjny instytucji finansowych, obejmujący duże organizacje (działające zazwyczaj w skali międzynarodowej) oraz małe organizacje, na ogół funkcjonujące w środowisku lokalnym. Rynek usług i produktów finansowych należy do regulowanych sektorów gospodarki, z tego względu każda z instytucji podlega (co do zasady) tym samym przepisom prawa oraz wytycznym organów nadzoru (Bujak B. 2014, ss. 383–400). W sektorze bankowym w Polsce, zagadnienia, dotyczące zapewnienia jego stabilności i bezpieczeństwa, leżą w gestii Komisji Nadzoru Finansowego, z uwzględnieniem założeń Komitetu Stabilności Finansowej i Narodowego Banku Polskiego, a także regulacji prawnych Unii Europejskiej (Sitek M. 2012, ss.187–202; Szpringer, 1997, s. 51). Ustawodawca nałożył szereg obowiązków, dotyczących procesu

zarządzania, których spełnienie jest warunkiem koniecznym do prowadzenia działalności bankowej. Zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe oraz Dyrektywą 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe, system zarządzania bankiem musi obejmować, co najmniej systemy: zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej. Zapewnienie skutecznego procesu zarządzania ryzykiem w banku stanowi, z jednej strony, podstawę jego bezpieczeństwa (Ferszt-Piłat K. 2012, ss. 111–124, Niedziółka I. 2012, ss. 93–104), z drugiej natomiast umożliwia osiągnięcie odpowiedniej efektywności działania. Wagę tego zagadnienia podnosi także Komisja Nadzoru Finansowego, w ramach podjętej uchwały nr 258/2011 z dnia 4 października 2011 r. Wymaga to zapewnienia, ze strony organu zarządzającego bankiem, prowadzenia odpowiedniej polityki zarządzania wszystkimi istotnymi rodzajami ryzyka. Wiąże się to z koniecznością posiadania narzędzi umożliwiających właściwą identyfikację, ocenę i pomiar, a także zapewniających adekwatne postępowanie z poszczególnymi ryzykami.

Jeden z elementów zarządczych w działalności bankowej stanowi mapa ryzyka, której skuteczność jest uzależniona od znajomości funkcjonujących w banku procesów.

W dużych instytucjach zarządzanie procesowe jest zazwyczaj elementem modelu operacyjnego, gwarantującym prawidłową realizację celów biznesowych. W lokalnych (zazwyczaj małych) organizacjach może jednak stanowić pewnego rodzaju wyzwanie. Organizacje te koncentrują się na prowadzeniu działalności operacyjnej i pozyskiwaniu klientów, z jednoczesnym stałym monitorowaniem (ograniczaniem) kosztów działalności wspierającej. Nieczęsto zdarza się, by posiadały one w swoich strukturach komórki odpowiedzialne za zarządzanie procesami.

W związku z powyższym niniejszy materiał może stanowić wytyczne, umożliwiające zbudowanie modelu procesowego w bankach, które ze względu na skalę prowadzonej działalności nie posiadają własnych zasobów dedykowanych do zarządzania procesami, a mają potrzebę posiadania modelu, który będzie im gwarantował kompleksowe ujęcie całej organizacji.

ZARZĄDZANIE PROCESAMI

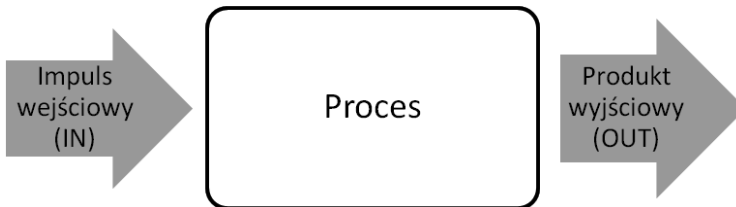
Potrzeba zarządzania procesami w banku (i w każdej innej organizacji) wynika wprost z konieczności odejścia od tradycyjnego podejścia

funkcjonalnego, niespełniającego swojej roli w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo oferuje wiele różnorodnych produktów lub usług. Kierunkiem zmian jest podejście procesowe, zorientowane na przepływach pracy niezbędnych do dostarczenia produktu końcowego (Rummler G.A., Brache A.P. 2000). Model procesowy umożliwia zredukowanie czasu przebiegu procesów, ograniczenie ich kosztów, wzrost jakości procesów i oferowanych produktów końcowych, a także wzrost produktywności wykorzystywanych zasobów, co przekłada się na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej.

W najogólniejszym ujęciu wskazuje się na trzy kategorie procesów (Niedzielski E. 2010): tzw. procesy zarządcze (decydujące o kierunkach prowadzonej działalności), procesy działalności podstawowej (w ich wyniku powstają produkty lub usługi, stanowiące dla organizacji wartość dodaną) oraz procesy wspierające (umożliwiające realizowanie procesów podstawowych i zapewniające ich sprawne funkcjonowanie).

Terminem proces określamy jest ciąg realizowanych po sobie czynności (rysunek 1), na podstawie impulsu wejściowego (IN), które mają na celu wytworzenie określonego dobra na wyjściu (OUT).

Rysunek 1. Podstawowy schemat procesu



Źródło: opracowanie własne.

W działalności prowadzonej przez instytucje kredytowe (banki, kasy oszczędnościowo-kredytowe, przedsiębiorstwa inwestycyjne), impuls wejściowy może być inicjowany przez pracownika (np. w wyniku wypełnienia wniosku o kredyt przez pracownika obsługującego bezpośrednio klienta) lub może być wywoływany automatycznie (np. poprzez uruchomienie procesu przetwarzania danych w systemach informatycznych). W wyniku procesu może zostać wytworzony jeden lub kilka efektów, przeznaczonych dla klienta wewnętrznego (np. innego pracownika, zajmującego się dokonywaniem oceny zdolności kredytowej) lub zewnętrznego (np. kredytobiorcy).

Bank, z racji szerokiego spektrum prowadzonej działalności, charakteryzuje się rozbudowaną strukturą organizacyjną i złożoną architekturą operacyjną (Majorana F., Morelli A. 2012, ss. 78–79). Złożoność siatki powiązań i wzajemnych korelacji między wykonywanymi w niej czynnościami jest wprost proporcjonalna do liczby oferowanych produktów i usług. Zrozumienie, a tym samym efektywne zarządzanie taką organizacją jest możliwe jedynie pod warunkiem posiadania mapy procesów.

Sam fakt zbudowania mapy procesów w banku nie stanowi jeszcze gwarancji sukcesu. Niezbędne jest wdrożenie procesu zarządzania procesami, a w tym zarządzanie mapą procesów. Determinantami użyteczności mapy jest zapewnienie, że będzie ona spójna, jednorodna, kompleksowa i obowiązująca w całej organizacji. Mapa jest odzwierciedleniem wizji instytucji, powinna zatem być na tyle jasna i czytelna, aby każdy ją rozumiał i, co równie ważne, by potrafił zidentyfikować realizowane przez siebie zadania w ramach umieszczonych na niej procesów. Powinna ona służyć organizacji w ramach procesu zarządzania ryzykiem w celu identyfikacji i zapewniania mechanizmów kontrolnych oraz w procesie sprawowania kontroli wewnętrznej do planowania działań kontrolnych.

Klasyczne podejście budowania architektury procesów obejmuje: w pierwszym etapie – ich zdefiniowanie, a w drugim – zidentyfikowanie ich wzajemnych powiązań. W miejscach połączeń procesów powstają węzły, tworzone przez produkty (OUT) procesu poprzedzającego i impulsy (IN) procesu następnego. Pomiędzy IN i OUT, w każdym z procesów, przypisuje się do poszczególnych czynności niezbędne do ich wykonania zasoby (ludzkie, organizacyjne, techniczne, finansowe, itd.), poziom ich użycia (niezbędny czas potrzebny na realizację czynności, konieczne do zaangażowania środki, itd.), a także czynniki sukcesu (parametry dotyczące jakości czy wydajności). Sukces zastosowania takiego podejścia jest uzależniony od kompletności utworzonej mapy.

Z racji uwarunkowań historycznych model organizacyjny banku bazuje na podejściu hierarchiczno-funkcjonalnym. W związku z tym każda z komórek organizacyjnych odpowiada za szereg zadań i na ich realizacji się koncentruje, nie dostrzegając często zadań wykonywanych w innych komórkach. Spojrzenie zadaniowe ogranicza także możliwości zwiększania skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. Wsparciem instytucji w tak określonym procesie są regulacje wewnętrzne, regulaminy i analizy przebiegów w systemach teleinformatycznych.

Niewystarczające doświadczenie osoby (zespołu) dokonującej identyfikacji i opisu procesów może prowadzić do sytuacji, w której zostaną

pominięte kluczowe elementy procesów lub nawet, w sytuacjach skrajnych, niektóre z procesów nie zostaną w ogóle zidentyfikowane. W projekcie budowy mapy procesów konieczne jest korzystanie z osób, będących rzeczywistymi ekspertami w zakresie poszczególnych rodzajów działalności. Tym bardziej, że instytucja kredytowa nie może opierać się jedynie na realizowanych w niej czynnościach.

W wielu procesach wymagane jest uwzględnienie w fazie wejściowej (IN) czynników zewnętrznych, o charakterze normatywnym (np. regulacje prawne, obowiązki sprawozdawcze, czy konieczność realizacji wytycznych nadzorczych). Konieczne jest zatem inne spojrzenie na bank, nie przez pryzmat organizacji, a poprzez holistyczne ujęcie instytucji, poprzez ujęcie jej jako „czarnej skrzynki”. Rozpatrując organizację jako całość, można dokonać identyfikacji oczekiwanych efektów wyjściowych i wymaganych dla nich impulsów wejściowych, co jednocześnie jest wyznacznikiem działalności podstawowej, tzw. *core business*. Takie podejście, zgodnie z logiką *end to end*, umożliwia wielopoziomowe spojrzenie na organizację, w wyniku którego możliwe jest przeprowadzenie analizy skuteczności, wydajności działań oraz odpowiedzialności za niezbędne czynności. Znajomość celu prowadzonej działalności daje możliwość zdefiniowania głównych grup procesów.

W małych organizacjach, jedną z najskuteczniejszych metod budowania mapy procesów w ich działalności jest wykorzystanie doświadczeń innych. Niestety, w praktyce (prawie) każda organizacja posiada inne produkty, usługi, inną strukturę organizacyjną i w konsekwencji inną mapę procesów. Optymalnym podejściem jest zatem wykorzystanie uniwersalnego modelu procesów, obejmującego szerokie spektrum procesów możliwych do zidentyfikowania w działalności bankowej i dostosowanie go do prowadzonej działalności.

Proponowany praktyczny model procesów nie tylko zapewnia odpowiednie odzwierciedlenie działalności bankowej, ale również uwzględnia zapisy regulacji i przepisów prawnych oraz wytycznych instytucji nadzorczych, wyrażanych w ramach wydawanych rekomendacji nadzorczych. Zastosowanie zaprezentowanej klasyfikacji umożliwia przeprowadzenie, w stosunkowo krótkim okresie czasu, mapowania zdefiniowanych procesów w organizacji, poprzez przypisanie poszczególnych ich elementów do odpowiednich komórek organizacyjnych. W efekcie możliwe jest wypracowanie zindywidualizowanej mapy procesów, zgodnej z profilem i charakterem działalności instytucji.

W instytucji kredytowej można wskazać cztery główne grupy procesów (tzw. Poziom „0” Mapy procesów), w ramach których można wyróżnić kilkanaście metaprocessów (tzw. Poziom I Mapy procesów), a następnie, wykonując operację *drill down*, kilkadziesiąt procesów (tzw. Poziom II Mapy procesów). W szczególnie skomplikowanych obszarach, można dodatkowo wydzielić podprocesy (tzw. Poziom III Mapy procesów).

GRUPY PROCESÓW – POZIOM „0”

Analiza literatury oraz wyniki badań i analiz struktur procesów w instytucjach kredytowych prowadzą do pierwszego podziału działalności – podziału na grupy procesów. Można wśród nich wyróżnić:

- procesy zarządcze, obejmujące budowanie strategii i definiowanie linii biznesowych, zarządzanie regulacjami wewnętrznymi, planowanie, kontroling biznesowy, zarządzanie relacjami z interesariuszami instytucji i, szczególnie ważne w instytucji kredytowej, zarządzanie ryzykiem;
- procesy operacyjne, dotyczące działalności marketingowej, zarządzania ofertą i obsługą klienta oraz obejmujące działalność stanowiącą *core business*, jak sprzedaż i zarządzanie produktami (kredytowymi, depozytowymi, inwestycyjnym) itd.;
- procesy wspierające, dotyczące działalności wspomagającej prowadzenie biznesu, w tym działalność teleinformatyczna (niezwykle istotna) czy administracyjno-logistyczna.

Każda ze wskazanych grup podlega dalszemu podziałowi na metaprocessy, stanowiące Poziom I modelu procesowego.

METAPROCESY – POZIOM I

W definiowaniu metaprocessów należy zaznaczyć, że ich klasyfikacja i przypisanie do poszczególnych grup procesów ma charakter umowny i stanowi pewną wypadkową dobrych praktyk rynkowych. Możliwe jest dokonywanie innego grupowania, aczkolwiek istotne jest zapewnienie kompletności struktury. Z tego względu rekomenduje się pozostawienie w mapie wszystkich ujętych w modelu procesów, nawet wtedy, gdy wyniki wstępnej analizy sugerują, iż nie są one w banku realizowane. Takie działania pozwoli na utrzymanie spójności mapy oraz zapewni jej elastyczność przy podejmowaniu decyzji o rozszerzeniu lub zmianie zakresu prowadzonej działalności.

W ramach grupy procesów zarządczych proponowane jest uwzględnienie dwóch metaprocessów:

- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie ryzykiem i adekwatnością kapitałową.

Grupa procesów operacyjnych może obejmować następujące metaprocessy:

- zarządzanie sprzedażą i administracja produktem;
- marketing i zarządzanie wsparciem sprzedaży;
- prowadzenie obsługi rozliczeniowej.

W ramach grupy procesów wspierających można wyróżnić:

- zarządzanie teleinformatyką;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- obsługa finansowo-księgową;
- obsługa podatkowa;
- obsługa prawna i zapewnianie zgodności z przepisami;
- zarządzanie administracją i logistyką;
- przeciwdziałanie przestępstwom;
- pozostałe procesy wsparcia.

PROCESY – POZIOM II

Zakreślenie struktury metaprocessów umożliwia przeprowadzenie ich dalszego, głębszego podziału i uzyskanie faktycznej listy procesów, realizowanych w banku. Z uwagi na pewnego rodzaju swobodę alokacji metaprocessów do grup procesów, poniższa klasyfikacja procesów zostanie odzwierciedlona w odniesieniu wyłącznie do metaprocessów.

Proponowana typologia obejmuje:

- zarządzanie strategiczne:
 - planowanie strategiczne,
 - zarządzanie relacjami inwestorskimi,
 - zarządzanie relacjami ze związkami zawodowymi,
 - audyt wewnętrzny,
 - zarządzanie strukturą organizacyjną,
 - zarządzanie procesami,
 - zarządzanie projektami;
- zarządzanie ryzykiem i adekwatnością kapitałową:
 - zarządzanie ryzykiem kredytowym,
 - zarządzanie ryzykiem rynkowym,
 - zarządzanie ryzykiem płynności,
 - zarządzanie ryzykiem operacyjnym,

- zarządzanie ryzykiem braku zgodności,
- zarządzanie pozostałymi rodzajami ryzyk,
- zarządzanie kapitałem;
- zarządzanie sprzedażą i administracja produktem:
 - zarządzanie linią produktów detalicznych,
 - zarządzanie linią biznesową produktów korporacyjnych;
- marketing i zarządzanie wsparciem sprzedaży:
 - zarządzanie produktami i usługami,
 - zarządzanie kanałami sprzedaży,
 - wsparcie sprzedaży,
 - marketing,
 - zarządzanie reklamami;
- prowadzenie obsługi rozliczeniowej:
 - obsługa rachunków bankowych,
 - obsługa operacji gotówkowych,
 - obsługa zleceń płatniczych,
 - obsługa rozliczeń operacji dokonywanych kartami,
 - obsługa transakcji negocjowanych,
 - obsługa operacji na rynku międzybankowym,
 - obsługa rozliczeń kanałów sprzedaży,
 - obsługa rozliczeń umów z dostawcami;
- zarządzanie teleinformatyką:
 - planowanie strategii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego,
 - zarządzanie operacyjne teleinformatyką,
 - zarządzanie projektami teleinformatycznymi,
 - zarządzanie rozwojem i utrzymaniem aplikacji,
 - zarządzanie rozwojem i utrzymaniem infrastruktury teleinformatycznej,
 - zarządzanie rozwojem i utrzymaniem systemów operacyjnych,
 - zapewnianie eksploatacji środowiska teleinformatycznego,
 - zapewnianie wsparcia użytkownikom,
 - zarządzanie bezpieczeństwem teleinformatycznym;
- zarządzanie zasobami ludzkimi:
 - planowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
 - zarządzanie rekrutacją i selekcją pracowników,
 - zarządzanie rozwojem i szkoleniami pracowników,
 - zarządzanie systemami motywacyjnymi, lojalnościowymi i wynagradzania pracowników,

- obsługa kadrowo-płacowa,
- obsługa spraw socjalno-bytowych;
- obsługa finansowo-księgową:
 - planowanie i kontrola finansowa,
 - księgowość ogólna,
 - sprawozdawczość finansowa,
 - rachunkowość zarządcza;
- obsługa podatkowa:
 - zarządzanie polityką podatkową,
 - obsługa kalkulacyjna podatku,
 - obsługa rozliczeń i płatności podatku,
 - zarządzanie monitorowaniem zmian w przepisach podatkowych,
 - zapewnianie współpracy z organami podatkowymi;
- obsługa prawna i zapewnianie zgodności z przepisami:
 - reprezentacja prawna,
 - bieżąca obsługa prawna,
 - zarządzanie monitorowaniem otoczenia prawnego;
- zarządzanie administracją i logistyką:
 - zarządzanie majątkiem trwałym,
 - zarządzanie ubezpieczeniami majątkowymi,
 - zarządzanie procesem zakupowym,
 - zarządzanie archiwum;
- przeciwdziałanie przestępstwom:
 - zarządzanie procesem przeciwdziałania i obsługą przestępstw wewnętrznych,
 - zarządzanie procesem przeciwdziałania i obsługą przestępstw zewnętrznych;
- pozostałe procesy wsparcia:
 - zapewnianie bezpieczeństwa osób i mienia,
 - zapewnianie bezpieczeństwa pracy (bhp, ppoż).

PODPROCESY – POZIOM III

W większości zdefiniowanie i odzwierciedlenie w banku procesów wskazanych na Poziomie II Mapy jest wystarczające. Wyjątkiem są procesy związane z zarządzaniem sprzedażą i administracją produktem. Z uwagi na rozbudowany charakter produktów i usług bankowych niezbędne jest dokonanie ich głębszego podziału w celu wydzielenia podprocesów, dotyczących poszczególnych linii biznesowych czy kategorii produktowych.

Poziom ten powinien odzwierciedlać faktycznie funkcjonujące w banku linie produktowe i może obejmować:

- w ramach linii produktów detalicznych:
 - depozyty i rachunki,
 - kredyty gotówkowe,
 - kredyty i pożyczki hipoteczne,
 - produkty inwestycyjne,
 - pozostałe produkty;
- w ramach linii biznesowej produktów korporacyjnych:
 - depozyty i rachunki,
 - kredyty obrotowe,
 - kredyty i pożyczki hipoteczne,
 - kredyty inwestycyjne,
 - produkty inwestycyjne,
 - produkty rozliczeniowe,
 - pozostałe produkty.

W bankach, posiadających rozbudowane struktury organizacyjne, istnieje niejednokrotnie konieczność dokonania dalszego podziału na podprocesy niektórych z pozostałych procesów. W celach poznawczych przedstawiono poniżej możliwy podział klasyfikacji kilku najczęściej wydzielanych procesów:

- zarządzanie ryzykiem kredytowym:
 - zarządzanie ryzykiem kredytowym i ryzykiem koncentracji,
 - klasyfikacja i wycena ekspozycji kredytowych,
 - zarządzanie wierzytelnościami,
 - zarządzanie zabezpieczeniami;
- zarządzanie ryzykiem rynkowym:
 - zarządzanie ryzykiem stopy procentowej,
 - zarządzanie ryzykiem walutowym,
 - zarządzanie ryzykiem papierów wartościowych,
 - zarządzanie ryzykiem cenowym instrumentów finansowych;
- zarządzanie ryzykiem operacyjnym:
 - zarządzanie ryzykiem operacyjnym,
 - zarządzanie ryzykiem przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
 - zarządzanie ryzykiem reputacji,
 - zarządzanie ryzykiem outsourcingu;
- zarządzanie majątkiem trwałym:
 - planowanie majątku,
 - obsługa procesu zakupu majątku,

- zapewnianie utrzymania majątku,
- monitorowanie stanu majątku,
- zarządzanie likwidacją majątku.

Przedstawiona klasyfikacja procesów, stanowiąc praktyczny, a zarazem uniwersalny model procesowy dla banku, umożliwi nie tylko prowadzenie działań zmierzających do zwiększania skuteczności i podnoszenia efektywności organizacji, ale także daje podstawę do sprawnego zarządzania ryzykiem. Znajomość struktury procesów umożliwi przeprowadzenie analizy ryzyka z jednoczesnym weryfikowaniem istniejących (bądź koniecznych do wdrożenia) mechanizmów kontrolnych.

PODSUMOWANIE

Współczesne instytucje finansowe, w tym banki, nie mają już możliwości pozostania w modelu innym niż procesowy. Konieczność ta wynika zarówno ze złożoności ich działalności, jak również znajduje swoje odzwierciedlenie w wytycznych Komisji Nadzoru Finansowego, zgodnie z którymi bank powinien mieć zdefiniowaną strukturę, a także procesy (Rekomendacja M 2013, ss. 16–25), które powinny być udokumentowane i regularnie oceniane.

Wprowadzenie w banku faktycznego modelu zarządzania procesowego wymaga co najmniej zrealizowania następujących elementów (Kowalczewski W., Nazarka J. 2006, s. 68):

- przeprowadzenia identyfikacji celów, procesów i działań organizacji;
- wyznaczenie właścicieli procesów wraz z przydzieleniem im odpowiednich uprawnień i odpowiedzialności;
- wprowadzenia zmian organizacyjnych, obejmujących likwidację typowych struktur pionowych na rzecz struktur procesowych lub macierzowych;
- wprowadzenia definicji i ról w procesach w miejsce dotychczasowych stanowisk;
- zdefiniowania kryteriów i parametrów procesów, będących podstawą ich oceny;
- wdrożenia narzędzi, służących zbieraniu, przetwarzaniu i dystrybucji informacji.

Jednym z najistotniejszych czynników sukcesu wprowadzenia modelu procesowego w banku jest jego wspieranie przez najwyższą kadrę kierowniczą. W przypadku braku lub niewystarczającym wsparciu organu zarządzającego zmiana podejścia nie jest możliwa.

Zbudowanie własnej mapy procesów, na bazie zaprezentowanego praktycznego modelu, zapewnia kompletność i spójność opisu działalności. Pozwala nie tylko zdiagnozować aktualny stan organizacji i zweryfikować realizowane czynności, ale również umożliwia przeprowadzenie identyfikacji działań, które mogą zostać poddane optymalizacji (uproszczeniu).

Należy zaznaczyć, że zapewnienie długofalowego sukcesu i aktualności modelu procesowego, wymaga od organizacji wdrożenia cyklicznych procedur przeglądu mapy procesów, w celu jej aktualizacji i dostosowywania do zmian, zachodzących w banku oraz jego otoczeniu.

REFERENCES

- Bujak B., *Produkty bankowe w regulacjach nadzorczych – aspekty formalnoprawne tworzenia produktu bankowego*, W: Journal of Modern Science: tom 1/20/2014 (ss. 383 – 400), Józefów, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide de Gasperi.
- Ferszt-Piłat K. (2012), *Zaufanie jako fundament bezpieczeństwa we współczesnym społeczeństwie*, W: Journal of Modern Science: tom 3/15/2012 (ss. 111–124), Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Kowalczewski W., Nazarka J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo Difin (*passim*).
- Majorana F., Morelli A. (2012), *Lean banking: zastosowanie Six Sigma w świecie finansowym z przykładami*, Kraków: Wydawnictwo M (ss. 78–79).
- Niedzielski E. (2010), *Istota zarządzania procesami*, Materiał z konferencji otwarcia projektu E-Administracja warunkiem rozwoju Polski, Olsztyn – Stare Jabłonki: Międzynarodowe Centrum Biznesu i Administracji Publicznej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Niedziółka I. (2012), *Bezpieczeństwo konsumentów europejskich w świetle działania Europejskich Centrów Konsumentkich*, W: Journal of Modern Science: tom 2/13/2012 (ss. 93–104), Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, Warszawa: Wydawnictwo PWE (*passim*).
- Sitek M. (2012), *Prawne i instytucjonalne ramy polityki karnej UE*, W: Journal of Modern Science: tom 1/12/2012 (ss. 187–202), Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.

Szpringer W. (1997), *Europejskie regulacje bankowe*, Seria Biblioteka bankowca, Warszawa: Wydawnictwo Twigger (s. 51).

Akty prawne i funkcjonalne źródła prawa

Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (wersja preredagowana) (ze zm.) (Dz. U. L 177 z 30.6.2006, str. 1).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. 1997 nr 140, poz. 939 ze zm.).

Uchwała Nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r. w sprawie wydania Rekomendacji M dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, Warszawa 2013.

Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Warszawa 2011.