



### **Ewa Kulińska-Sadłocha**

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Wydział Finansów i Zarządzania  
Katedra Finansów i Rachunkowości  
ewa.kulinska@wsb.torun.pl

## **CONTROLLING W ZRÓWNOWAŻONYM MODELU BANKU KOMERCYJNEGO**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie cech nowego modelu działalności bankowej oraz odpowiadających mu zmian w organizacji controllingu, zapewniających wsparcie procesu odbudowy zaufania społecznego do banków. Autorka na podstawie dokonanych analiz identyfikuje obszary działalności banków wymagające zmian oraz problemy organizacji i funkcjonowania controllingu. Wskazuje na zależności między zmianami modelu działalności banku i funkcjonowania controllingu. Odbudowa zaufania oraz aktualne tendencje w zarządzaniu wskazują na konieczność stosowania zasad zrównoważonego rozwoju w działalności bankowej. Zasady zrównoważonego rozwoju wytyczają także nowy kierunek rozwoju koncepcji controllingu bankowego.

**Słowa kluczowe:** bank, zaufanie społeczne, controlling, zrównoważony rozwój.

### **Wprowadzenie**

W ostatnich latach banki zostały poddane ostrej krytyce nie tylko z uwagi na spowodowanie globalnego kryzysu i jego skutki, ale także ze względu na odejście od służebnej roli wobec gospodarki oraz społeczeństwa. Ich wizerunek jako instytucji zaufania, wiarygodnych i odpowiedzialnych, został poważnie naruszony. Zaufanie społeczne ma kluczowe znaczenie dla przetrwania i zapewnienia kontynuacji działalności banku [Kotliński, 2010, s. 144-161; Kotliński i Kulińska-Sadłocha, 2010b, s. 376-588]. Jest ono głównym czynnikiem stabilizującym zachowania klientów związane z lokowaniem oszczędności na rachunkach bankowych oraz warunkiem prawidłowego funkcjonowania banków [Szambelańczyk, 2009, s. 103]. Jego odbudowa wymaga od banków zmian w dotychczasowym modelu działalności, a także weryfikacji instrumentów i na-

rzędzi zarządzania, m.in. powszechnie stosowanego w praktyce bankowej controllingu. Controlling obejmuje zasady, metody, narzędzia i techniki służące efektywnemu planowaniu, kontrolowaniu oraz sterowaniu bankiem na wszystkich jego poziomach. Przypisuje się mu odpowiedzialność za efektywne kształtowanie systemu zarządzania oraz informacyjne wsparcie przebiegu procesu decyzyjnego. Zgodnie z koncepcją sprawny system controllingu powinien na bieżąco analizować wszystkie aspekty działalności banku oraz identyfikować szanse i zagrożenia wynikające ze zmian w otoczeniu, umożliwiając kierownictwu szybkie podjęcie odpowiednich działań. Musi on być odpowiednio ukształtowany, rozwijany i dostosowywany do potrzeb zarządzania z uwzględnieniem zarówno zmian w otoczeniu, jak i oczekiwań interesariuszy.

Celem artykułu jest określenie cech nowego modelu działalności bankowej oraz odpowiadających mu zmian w organizacji controllingu, zapewniających wsparcie procesu odbudowy zaufania społecznego do banków. Podstawę empirycznych analiz stanowiły przede wszystkim wyniki globalnego badania klientów detalicznych banków, przeprowadzone przez firmę Ernst&Young<sup>1</sup>, raporty dotyczące analiz zawodności bankowych systemów controllingu<sup>2</sup>, a także informacje odnoszące się do organizacji i funkcjonowania controllingu w bankach komercyjnych w Polsce, zebrane przez autorkę w latach 2009-2014.

## 1. Zmiana modelu banku jako konieczny warunek odbudowy zaufania

Opublikowane w 2015 r. przez firmę Ernst&Young wyniki *Światowego Badania Klientów Banków Detalicznych* potwierdziły kryzys zaufania do banków, trwający przynajmniej od początku zapaści na rynku kredytów hipotecznych w USA w 2007 r. Jego podtrzymywaniu sprzyjają pojawiające się systematycznie w mediach negatywne informacje o bankach i bankierach, np. o: manipulowaniu stawkami procentowymi na rynkach finansowych, wykorzystywaniu dominującej pozycji wobec klientów, oferowaniu ryzykownych produktów w formach podobnych do lokat bankowych, defraudacji i „praniu brudnych pieniędzy” czy nieetycznym zachowaniu wobec klientów<sup>3</sup>. Ankietowani klienci w Europie okazali się bardziej nieufni wobec banków niż rok wcześniej. Czynn-

<sup>1</sup> Informacje oraz raport z badania jest dostępny na stronie: [www 1].

<sup>2</sup> Raporty specjalnej grupy roboczej ds. banków International Controller Association.

<sup>3</sup> Wykorzystywanie przez pracowników banku asymetrii informacji w celu sprzedaży usługi, kredyty walutowe denominowane w walucie krajowej, zmowy banków dotyczące prowizji i opłat, kontrowersyjne klauzule w umowach czy nagłaśnianie w mediach windykacje w stosunku do osób niespłacających kredytów itp.

niki decydujące o ocenie banku w głównej mierze dotyczyły bezpieczeństwa i sprawności działania banku, etycznego, nieegoistycznego doradztwa, otwartości i uczciwej komunikacji, stałego dialogu z klientami, a także poszanowania wymagań kulturowych oraz religijnych<sup>4</sup>.

Analiza wyników przeprowadzonego badania oraz typowych procesów i tendencji występujących aktualnie w bankach pozwala na wskazanie obszarów działalności wymagających zmian, a także określenie ich rodzaju i formy. Uwzględnienie oczekiwań otoczenia w zidentyfikowanych obszarach prowadzi do istotnych zmian w dotychczasowym modelu działalności (tab. 1). Mając na uwadze aktualne tendencje w zarządzaniu, model ten wpisuje się w koncepcję zrównoważonego banku [Jeucken 2001; Weber i Feltmate, 2016].

**Tabela 1.** Cechy nowego modelu działalności bankowej

Obszar	Cechy modelu
1	2
Świadczone usługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przejrzysta konstrukcja usługi umożliwiająca klientom ocenę korzyści</li> <li>– tworzone zgodnie z potrzebami klientów i dostosowane do ich możliwości (nie w celu maksymalizacji zysku banku)</li> <li>– powiązane z realną sferą gospodarki (eliminacja transakcji spekulacyjnych typu pieniądź-pieniądź)</li> <li>– poszerzenie oceny usług o aspekty ekologiczne (eko-efektywność) i społeczno-kulturowe</li> <li>– oferta usług dla społeczności ubogich i grup o niskich dochodach</li> </ul>
Kanały dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostosowane do indywidualnego profilu kupującego</li> <li>– bezpieczne kanały online</li> <li>– dostępność usług w innych punktach niż bank</li> <li>– ułatwienia w kontaktach z przydzielonym opiekunem klienta</li> </ul>
Relacje z klientami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uczciwa i rzetelna współpraca z klientami</li> <li>– dostosowanie usług i produktów oraz sposobu komunikacji do stylu życia oraz potrzeb klientów</li> <li>– uwzględnianie lojalności w kształtowaniu opłat i prowizji</li> <li>– respektowanie odmienności wśród klientów, społeczeństwa oraz różnych kultur i religii</li> </ul>

<sup>4</sup> Między innymi: inwestowanie w dobrobyt finansowy klienta; zapewnienie planu wspierającego osiągnięcie przez klienta celów finansowych; znajdowanie sposobów na doskonalenie działań biznesowych klienta, a także sposobów na oszczędności; zapewnienie dostępu do ekspertów finansowych; dostosowanie obsługi do indywidualnych potrzeb; nagradzanie za lojalność; uwzględnianie całokształtu relacji z klientem w proponowanych opłatach, stopach procentowych; rekomendowanie usług, których klient naprawdę potrzebuje; rzetelna informacja o produktach, usługach, promocjach; oferowanie usług bankowości mobilnej; zapewnienie szerokiego dostępu do usług bankowych w różnych miejscach, a także indywidualny kontakt z pracownikiem banku, który zna klienta, szybka reakcja na zapytania i problemy klienta.

cd. tabeli 1

1	2
Stosunki z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konsekwentne przestrzeganie uregulowań zewnętrznych (odchodzenie od wykorzystywania luk prawnych i różnorodnych interpretacji)</li> <li>– doskonała reputacja</li> <li>– uwzględnianie dobra jak najszerzych grup interesariuszy (odejście od prymatu akcjonariuszy)</li> <li>– uwzględnianie dobra społeczności lokalnych</li> </ul>
Pieniądz	– ograniczenie spekulacji związanych z dominacją funkcji dochodowej
Ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eliminacja sposobów przenoszenia ryzyka na klientów</li> <li>– włączenie ryzyka ekologicznego i społecznego do systemów zarządzania ryzykiem we wszystkich obszarach działalności banku</li> <li>– rozpatrywanie ryzyka z punktu widzenia strat dla otoczenia</li> <li>– wysokie bezpieczeństwo danych finansowych i osobowych klienta</li> </ul>
Informacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka transparentność działalności</li> <li>– eliminacja asymetrii informacji</li> <li>– uczciwe doradztwo</li> <li>– etyczny marketing i promocja</li> </ul>
Główny cel działalności banku	– zaspokajanie potrzeb finansowych klientów z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy (zapewniające ciągłość prowadzenia działalności i rozwoju banku)
Wartość banku	– propagowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej poszanowanie środowiska, życia ludzkiego, postępu cywilizacyjnego itp. (a nie skupiającej się wyłącznie na maksymalizacji dochodów)
Struktura organizacyjna	– dążenie do decentralizacji zwiększającej kreatywność i zaangażowanie pracowników
Metody zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skoncentrowane na mocnych stronach</li> <li>– skoncentrowane na ludziach</li> <li>– skłaniające menedżerów i pracowników do zapewnienia kontynuacji działalności oraz rozwoju banku</li> </ul>
Gospodarka własna	– racjonalne wykorzystanie zasobów z uwzględnieniem ograniczeń ekologicznych i społeczno-kulturowych
Stosowane kryteria oceny działalności	– kryteria jakościowe na równi z pozostałymi w ocenie wszystkich wymiarów działalności banku (ekonomicznego, ekologicznego, społeczno-kulturowego)

Źródło: Na podstawie: [Jeucken, 2004, s. 145-181; Kulińska-Sadłocha, 2013, s. 161-172].

W praktyce bankowej zasady zrównoważonego rozwoju są powszechnie znane i formalnie akceptowane. Jednak często są traktowane w sposób wybiórczy lub pozostają w sferze deklaracji, a próby łączenia odpowiedzialności ekologicznej i społecznej z celami ekonomicznymi kończą się przyznaniem zdecydowanego priorytetu tym ostatnim. Stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju wymaga od banku odejścia od maksymalizacji zysku, pełnego zintegrowania celów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych w strategii dla banku oraz dla

poszczególnych jego linii czy obszarów biznesowych, dbania o zaspokajanie potrzeb i zadowolenie wszystkich interesariuszy, a także aktywnego finansowania transakcji promujących zrównoważony rozwój zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

## 2. Problemy praktyki controllingu bankowego

Przeprowadzone w ostatnich latach oceny praktyki controllingu bankowego, dokonane w odniesieniu do założeń teoretycznych, zwróciły uwagę na przyczyny zawodności rozwiązań i instrumentów stosowanych w bankach w tym zakresie (tab. 2). W praktyce banków zaobserwowano, że głównym celem controllingu jest maksymalizacja zysku. Znalazło to odzwierciedlenie w poszczególnych obszarach zadań controllingu – planowaniu, budżetowaniu czy systemie informacyjnym – i miało wpływ na ukształtowanie bankowego systemu motywacyjnego. Sztywne systemy planowania oraz szczegółowego budżetowania nie spełniały swojej roli – zamiast mobilizować do działania w kierunku zapewnienia długookresowego rozwoju banku, powodowały, że pracownicy i menedżerowie koncentrowali się na dążeniu do realizacji celów na koniec okresu uwzględnianego w systemie premiowania. W bankach najważniejsze było samo osiągnięcie celów finansowych (zysk, przychody, wynik z prowizji) oraz ilościowych (liczba klientów, liczba sprzedanych produktów itp.), a mniej ważne, w jaki sposób i z jakim ryzykiem dla banku zostało to wykonane. Takie działanie sprzyjało naruszaniu limitów ryzyka prowadzonej działalności, a także wymuszało nadmierną, niepotrzebną kreatywność w obszarze rachunkowości i sprawozdawczości wewnętrznej<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Presja finansowa wywierana na pracowników rodzi wiele niebezpiecznych sytuacji dla działalności banku, np. uzależnienie premii od liczby sprzedanych kredytów powoduje, że kredyty otrzymują również osoby, które prawdopodobnie ich nie spłacą. Jak pokazało doświadczenie, cele finansowe i ilościowe były priorytetowe również dla wielu amerykańskich banków. Banki te – mając zdolności usługowe i środki finansowe, udzielały na dużą skalę kredytów hipotecznych, lekceważąc jednocześnie informacje dotyczące otoczenia. Mimo że rosła liczba klientów oraz wartość udzielonych kredytów wiązała się z rozwojem ich działalności, to nie zagwarantowała rentowności w przyszłości, a ignorowane w licznych przypadkach ryzyko doprowadziło nie tylko do problemów finansowych, ale również do upadłości wielu banków.

**Tabela 2.** Zidentyfikowane problemy organizacji i funkcjonowania controllingu w praktyce bankowej

<b>Problem</b>	<b>Controlling</b>	<b>Źródła problemu</b>
Krótkookresowa orientacja	– skupienie uwagi na instrumentach i narzędziach krótkookresowych	– maksymalizacja zysku głównym celem w zarządzaniu bankami
Dominacja celów ilościowych nad jakościowymi	– dominacja wskaźników finansowych – koncentracja na racjonalnym wykorzystaniu zasobów w krótkim okresie (minimalizacja kosztów) – małe zainteresowanie ryzykiem	– powiązanie systemów motywacyjnych z realizacją celów finansowych (zysk, przychód) i ilościowych (liczba klientów, usług)
Ograniczony zakres zadań (koncentracja na zadaniach planistyczno-kontrolnych)	– koncentracja na kontroli realizacji zadań określonych w budżetach – zaniedbywanie pozostałych zadań, m.in. w zakresie bieżących analiz i doradztwa	– utożsamianie controllingu z innymi funkcjami i subsystemami zarządzania – najczęściej rachunkowością zarządczą oraz różnymi formami kontroli
Nadmierna koncentracja na informacjach wewnętrznych	– skupianie się na tworzeniu raportów i zestawień dotyczących poziomu realizacji celów – niedostateczna znajomość czynników zewnętrznych, wpływających na funkcjonowanie banku	– koncentracja na osiągnięciu wytyczonych celów – postrzeganie kontrolera w kategoriach analityka
Mało elastyczny proces planowania i budżetowania	– ograniczony wpływ na wielkości wyznaczanych celów – ograniczone możliwości doboru efektywniejszych metod i narzędzi	– „odgórne” narzucanie celów – przedmiotowe traktowanie czynnika ludzkiego w organizacji
Rozbudowane systemy	– skomplikowane i mało zrozumiałe rozwiązania – mniejsze możliwości dostosowania narzędzi i instrumentów do specyfiki procesu czy problemu	– duże zaufanie zarządzających do narzędzi informatycznych i instrumentów (modeli ekonometrycznych), połączone z wiarą w ich niezawodność

Źródło: Na podstawie: [Schierenbeck, 2001, s. 4-16; Kulińska-Sadłocha, 2011, s. 224-231].

Dostrzeżone ograniczenia controllingu są przede wszystkim rezultatem:

- słabości bankowych systemów zarządzania [Jajuga, 2009, s. 26; Orłowski, 2009, s. 7-12],
- sprowadzenia funkcji kontrolera do zadań analityka czy kontrolera procesu planowania i realizacji planów,
- dążenia do uniwersalizacji oraz standaryzacji instrumentów i narzędzi,
- utożsamiania controllingu z działaniami prowadzącymi do osiągnięcia wytyczonych celów finansowych i ilościowych.

Kluczowy wpływ na skuteczność controllingu ma współpraca kontrolera z kierownictwem banku. Controlling nie ogranicza się do zadań realizowanych przez kontrolera. Zadania controllingu są realizowane również przez kierownictwo, które ponosi odpowiedzialność za zapewnienie kontynuacji działalności banku. Z jednej strony kontroler poprzez zabezpieczanie informacji koniecznych do podejmowania decyzji uzyskuje wpływ na działania kierownictwa, z drugiej – działania podejmowane przez kierownictwo oddziałują na organizację i funkcjonowanie controllingu. Controlling jest określany jako obszar interakcji między menedżerem a kontrolerem [Cescutti, Koch i Egli, 1998, s. 225]. Usprawnianie oraz rozwój controllingu powinny być zatem celem partnerskiej współpracy kontrolera i kierownictwa banku.

### 3. W kierunku zrównoważonego controllingu

Zmiany w modelu działalności bankowej wymagają przewartościowań w systemie zarządzania, a także dokonania odpowiednich modyfikacji w organizacji i funkcjonowaniu controllingu. Konieczne jest wyeliminowanie zidentyfikowanych ograniczeń controllingu oraz wprowadzenie rozwiązań, które zapewniłyby szybką identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn mogących doprowadzić do trudnej sytuacji banku oraz efektywny mechanizm wspomagania podejmowania decyzji pod kątem kreowania wartości banku z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.

Należy zauważyć, że źródłem małej skuteczności controllingu są problemy i słabości bankowych systemów zarządzania. Zatem w procesie dostosowania controllingu do nowych zasad działalności banku wymagana jest współpraca kontrolera i kierownictwa banku. Jest ona warunkiem odpowiedniego dostosowania instrumentów i narzędzi controllingowych do zmian w systemie zarządzania oraz właściwego określenia przebiegu procesu controllingu.

**Tabela 3.** Zasady zrównoważonego controllingu

Zasada	Charakterystyka
1	2
Orientacja controllingu na długotrwały wzrost banku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odrzucenie zasady maksymalizacji zysku jako celu działalności banku</li> <li>– poszukiwanie równowagi między rozwojem potencjałów jako źródeł przyszłych zysków a zabezpieczeniem bieżącego strumienia dochodów</li> <li>– opracowanie mierników przepływów finansowych</li> <li>– uwzględnianie zależności między celami ekonomicznymi, ekologicznymi i społeczno-kulturowymi</li> <li>– interpretowanie złożoności zachodzących procesów wewnętrznych</li> </ul>

cd. tabeli 3

1	2
Rezygnacja z prymatu kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza nie tylko zrealizowanych wielkości budżetowych, ale i sposobu ich realizacji oraz występującego ryzyka</li> <li>– stosowanie metod wyceny usług uwzględniających koszty ryzyka oraz koszty operacyjne (w tym ekologiczne i społeczne)</li> <li>– rozpatrywanie kosztów w powiązaniu z przychodami i ryzykiem</li> </ul>
Wykorzystywanie prostych i zrozumiałych instrumentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czytelność raportów</li> <li>– skupienie uwagi na wykorzystaniu danych, a nie na ich gromadzeniu</li> <li>– odpowiedni dobór wskaźników do pomiaru celów ekologicznych i społecznych</li> </ul>
Podjęcie współodpowiedzialności za wyniki i realizację celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analizowanie procesów przebiegających w banku</li> <li>– uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów operacyjnych oraz strategicznych z perspektywy całego banku</li> <li>– monitorowanie otoczenia – rozpoznawanie szans oraz źródeł ryzyka</li> <li>– wskazywanie na szanse dla rozwoju i doskonalenia działalności banku</li> <li>– zorientowanie systemów informacyjnych na zagadnienia rynkowe i strategiczne</li> <li>– wnioskowanie i prognozowanie dalszego rozwoju</li> </ul>
Rola partnera biznesowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mobilizowanie do współpracy</li> <li>– otwartość na nowości</li> <li>– pobudzanie innowacyjności pracowników</li> </ul>
Dostrzeganie czynnika ludzkiego w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odejście od przedmiotowego traktowania pracowników</li> <li>– mobilizowanie do budowania trwałych relacji, opartych na uczciwości, szacunku i wzajemnym zaufaniu</li> </ul>
Reprezentowanie wartości banku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promowanie jako dóbr najważniejszych: odpowiedzialności, sprawiedliwości, dobra społecznego, poczucia bezpieczeństwa i ochrony środowiska</li> <li>– promowanie ostrożności przy podejmowaniu przez bank ryzyka (ważniejsze pewne dochody, nawet niższe, niż wysokie o dużym stopniu niepewności)</li> </ul>
Ciągłe doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szukanie nowych rozwiązań zwiększających efektywność działania</li> <li>– podejmowanie nowych wyzwań</li> </ul>

Źródło: Na podstawie: Zasady zrównoważonego controllingu określone przez International Group of Controlling (IGC) [www 2] oraz Schierenbeck [2003].

## Podsumowanie

Zrównoważony controlling, realizując zadania dotyczące: poszukiwania oraz optymalnego wykorzystywania przyszłych potencjałów strategicznych banku; opracowania i zastosowania instrumentów zarządzania; budowy systemu wczesnego ostrzegania; nadzorowania procesów kontroli; przeprowadzania analiz i opracowania propozycji środków korygujących, a także ukształtowania właściwego systemu sprawozdawczości – musi zapewniać również informacje do podejmowania decyzji z uwzględnieniem aspektów ekologicznych i społecznych



oraz obiektywne kryteria oceny podejmowanych w tym zakresie działań, oparte na odpowiednio dobranych wskaźnikach.

W zrównoważonym controllingu kontroler musi stać się wewnętrznym konsultantem i doradcą kierownictwa banku, sprawnie rozeznawać sytuację na rynku, wcześniej rozpoznawać szanse oraz ryzyko otoczenia, a także uczestniczyć w procesie rozwiązywania problemów operacyjnych i strategicznych całego banku. Konieczność odbudowy zaufania do banku powoduje skupienie uwagi kontrolera na relacjach z klientami. Budowa długotrwałych relacji opartych na uczciwości i szacunku wymaga dostosowania usług i produktów oraz procesu sprzedaży do indywidualnego profilu kupującego – jego potrzeb i stylu życia.

Zrównoważony controlling powinien przyczyniać się do działań zmierzających do powrotu banków do służebnej roli wobec gospodarki, dla których standardem stanie się łączenie efektywności działalności (ważnej z punktu widzenia akcjonariuszy i zarządzających) z bezpieczeństwem, transparentnością, odpowiedzialnością oraz respektowaniem zasad etyki (ważnych z punktu widzenia wszystkich interesariuszy banku).

## Literatura

- Cescutti M., Koch E., Egli A. (1998), *Virtuelle Unternehmen. Herausforderung an Management und Controlling*, „Controller Magazin”, nr 3.
- Jajuga K. (2009), *Pomiar stabilności i zarządzanie ryzykiem systemu bankowego – lekcje z kryzysu* [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, SGH&ZBP, Warszawa.
- Jeucken M. (2001), *Sustainable Finance and Banking – The Financial Sector and the Future of the Planet*, Earthscan Publishing, London.
- Jeucken M. (2004), *Sustainability in Finance. Banking on the Planet*, Eburon, Delf.
- Kotliński G., Kulińska-Sadłocha E. (2010a), *Odbudowa zaufania jako czynnik przetrwania i dalszego rozwoju banków* [w:] S. Partycki (red.), *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kotliński G., Kulińska-Sadłocha E. (2010b), *Zaufanie jako element rozwoju nowego systemu bankowego w Polsce* [w:] A. Janc (red.), *Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu*, Wydawnictwo UE, Poznań.
- Kulińska-Sadłocha E. (2011), *Reorganizacja systemu controllingu bankowego w następstwie globalnego kryzysu finansowego* [w:] A. Gospodarowicz (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

- Kulińska-Sadłocha E. (2013), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako przesłanka nowego modelu bankowości* [w:] S. Partycki (red.), *Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Orłowski W. (2009), *Dziesięć przyczyn kryzysu i ich analiza* [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, SGH&ZBP, Warszawa.
- Schierenbeck H. (2001), *Controlling als integriertes Konzept ertrags- und wertorientierter Banksteuerung* [w:] H. Schierenbeck, B. Rolfes, S. Schuller (eds.), *Handbuch Bankcontrolling*, Gabler, Wiesbaden.
- Schierenbeck H. (2003), *Ertragsorientiertes Bankmanagement*, tom 2, *Risiko-Controlling und integrierte Rendite -/Risikosteuerung*, Gabler, Wiesbaden.
- Szambelańczyk J. (2009), *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego* [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, Związek Banków Polskich, Warszawa.
- Weber O., Feltmate B. (2016), *Sustainable Banking: Managing the Social and Environmental Impact of Financial Institution*, University of Toronto Press, Toronto.
- [www 1] <http://www.ey.media.pl> (dostęp: 10.03.2016).
- [www 2] <http://www.igc-controlling.com> (dostęp: 10.04.2013).

#### CONTROLLING IN THE COMMERCIAL BANK SUSTAINABILITY MODEL

**Summary:** The aim of this study is to determine the qualities of the new bank business model and to present the outline of necessary developments in controlling's organization and functioning, which are essential to the process of rebuilding public confidence in banking institutions. Author, on the basis of the conducted analyses, identifies the weak areas of bank activity as well as controlling's organization and functioning problems. She points out the interactions between the changes in bank activity model and controlling's functioning. Restoring public confidence and prevailing tendencies in management implicate the necessity of applying the rules of sustainability in bank business. Moreover, the rules of sustainability bring a new direction in bank controlling conception of development – towards the sustainable controlling.

**Keywords:** bank, public confidence, controlling, sustainability.