



**Elżbieta Marcinkowska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem  
emarcink@zarz.agh.edu.pl

## **OUTSOURCING W DZIAŁALNOŚCI BANKÓW KOMERCYJNYCH W POLSCE**

**Streszczenie:** Outsourcing to skuteczne rozwiązanie wpływające na poprawę efektywności jednostek gospodarczych. Szerokie zastosowanie tej koncepcji w praktyce gospodarczej nie ominęło sektora bankowego. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji outsourcingu i jej wpływu na efektywność działania banków komercyjnych w Polsce. Ze względu na szczególny charakter podmiotów bankowych, analiza zastosowania outsourcingu bankowego wymagała odniesienia się do obowiązujących w tym zakresie regulacji prawnych. W dalszej części artykułu przeanalizowano sytuację w bankach komercyjnych pod kątem ilości i zakresu wydzieżeń na zewnątrz czynności bankowych, a następnie na podstawie wybranych wskaźników dokonano próby analizy wpływu outsourcingu na efektywność działania banków.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, prawo bankowe, tajemnica bankowa, efektywność.

**JEL Classification:** G21, K29, L24.

### **Wprowadzenie**

Outsourcing to ugruntowana koncepcja w zarządzaniu organizacją, polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pewnych funkcji (działań) i przekazanie ich do realizacji na zewnątrz, do wyspecjalizowanego podmiotu. Odpowiadając na współczesne wyzwania rynku, outsourcing z prostego rozwiązania organizacyjnego ewoluował do rozwiązania strategicznego, opartego na partnerskiej współpracy, i stał się rozwiązaniem globalnym. Znalazł on zastosowanie właściwe w każdej dziedzinie życia gospodarczego. Jego mechanizm ma zastosowanie również w sektorze bankowym.

Banki to instytucje zaufania publicznego. Realizowane przez nie zadania powinny być wykonywane z należytą starannością, prawidłowo i bezpiecznie. Banki szeroko współpracują z zewnętrznymi dostawcami w ramach outsourcingu. Wprowadzone w 1997 r. zapisy dotyczące outsourcingu bankowego do Ustawy Prawo bankowe [Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe], a następnie dwukrotnie nowelizowane [Ustawa z dnia 1 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy Prawo bankowe oraz inne zmiany ustaw; Ustawa z dnia 29 lipca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo bankowe], regulują i nadzorują działalność bankową wykonywaną z udziałem podmiotów zewnętrznych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji outsourcingu i jej wpływu na efektywność działania banków komercyjnych w Polsce. W artykule przedstawiono zapisy prawne regulujące zakres zastosowania outsourcingu w bankowości. Podkreślono wrażliwe kwestie związane z outsourcingiem w sektorze bankowym, zaakcentowano czynności, których realizacja na zewnątrz wiąże się z podwyższonym ryzykiem i dotyka problematyki tajemnicy bankowej. Przyjęto hipotezę badawczą, iż outsourcing ma szerokie zastosowania w bankach komercyjnych w granicach narzuconych przez Ustawę prawo bankowe i wpływa na efektywność banków komercyjnych. Aby przeprowadzić weryfikację tak postawionej hipotezy przeprowadzono analizę zawieranych umów outsourcingowych przez banki komercyjne pod kątem ilości i przedmiotu zawieranych umów. Przeanalizowano podstawowe wskaźniki efektywności banków. Zastosowano metody badawcze takie jak: analiza literatury i aktów prawnych, indukcja.

Jako źródła badań wykorzystano analizę aktów prawnych regulujących outsourcing bankowy, analizę literatury, analizę informacji uzyskanych na stronach internetowych banków komercyjnych dotyczących outsourcingu usług bankowych, analizę danych zawartych w raportach GUS, KNF. Obiektem badań są banki komercyjne w Polsce. Badanie przeprowadzono na podstawie dostępnych materiałów na temat umów outsourcingu, zaprezentowanych na stronach internetowych banków komercyjnych.

## **1. Definicja outsourcingu**

Rosnąca konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych, których zastosowanie przynosi wymierne korzyści w postaci wzrostu efektywności ich działania. Dostęp do zewnętrznych zasobów, znajdujących się zarówno w kraju, jak i za granicą, oraz wysoka konkurencyjność wśród dostawców tychże zasobów przyczyniły się do intensywnego rozwoju koncepcji outsourcingu. Koncepcja ta bardzo dobrze wpisuje się w trendy

wyznaczane procesami globalizacji i rozwojem technologii informacyjnych pozwalających na przekraczanie granic państw, przedsiębiorstw i sektorów [Dudzik, 2005]. Jest skutecznym narzędziem restrukturyzacji przedsiębiorstw i poprawy ich efektywności.

Termin „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od słów *outside resource using*, tzn. wykorzystywanie zasobów (dostaw/środków) zewnętrznych. W literaturze przedmiotu definicja koncepcji outsourcingu jest przedstawiana jako proces w wyniku, którego dochodzi do wydzielenia i przekazania pewnych działań bądź całych procesów do zewnętrznego wykonawcy. Takie ujęcie definicyjne dominuje, przy czym autorzy podkreślają dodatkowe, ważne aspekty w definicji outsourcingu. W prezentowanych definicjach outsourcingu podnoszone są kwestie związane z zatrudnieniem [Cameron, 1994; Perry, 1997; Kakabatse i Kakabatse, 2002], kluczowymi kompetencjami [Quinn i Hilmer, 1990; Alexander i Young, 1996; Cox, 1996; Sharpe, 1997; McIvor, 2000; Marcinkowska, 2012]. Szerszą definicję outsourcingu przedstawili K. Lysons i M. Gillinham, określając tę koncepcję jako „strategiczne wykorzystanie zewnętrznych zasobów do realizacji działań prowadzonych tradycyjnie przez własny personel wykorzystujący wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Jest to strategia zarządcza polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji pomocniczych i powierzeniu ich realizacji wyspecjalizowanym, zewnętrznym organizacjom. [...] Jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie” [Lysons i Gillinham, 2003, s. 351].

Outsourcing to ugruntowana koncepcja w zarządzaniu organizacją, w tym również w zarządzaniu bankiem. W 2001 r. Generalny Inspektor Nadzoru Bankowego przeprowadził ankietę, która miała zbadać skalę zastosowania outsourcingu bankowego w praktyce zarządzania bankami. Wyniki badań były zaskakujące. Outsourcing był szeroko stosowaną metodą w systemie bankowym, ponad 80% banków korzystała z usług podmiotów zewnętrznych. Banki zlecały przede wszystkim usługi pośrednictwa w sprzedaży produktów bankowych i przetwarzania danych. Popularność zastosowania outsourcingu wynikała przede wszystkim z rozwoju technologii informatycznych, w tym szczególnie szybki przepływ danych oraz łatwość ich przetwarzania.

Zdefiniowanie outsourcingu w działalności bankowej wymaga uwzględnienia regulacji prawnych wpływających na charakter i zakres outsourcingu. Outsourcing stosowany przez banki można określić outsourcingiem bankowym, który w Polsce polega na przekazaniu przedsiębiorcy (krajowemu bądź zagra-

niczemu) wykonywanie w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa w zakresie czynności bankowych określonych w Ustawie Prawo bankowe.

## 2. Podstawy prawne outsourcingu w działalności bankowej

Zakres zastosowania outsourcingu w systemie bankowym jest ściśle określony regulacjami prawnymi. Pierwsze zapisy prawne pozwalające zlecać wybrane czynności bankowe zostały zawarte w Ustawie Prawo bankowe z 1997 r. [Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe]. Ustawa przedstawiła zakres czynności bankowych, których realizacja może zostać zlecona do realizacji na zewnątrz. Obowiązujący zakres czynności bankowych przekazywanych firmom outsourcingowym był jednak wąski. Wspomniane wcześniej wyniki badania Generalnego Inspektora Nadzoru Bankowe podkreśliły również wrażliwą kwestię. Banki stosując outsourcing przekazywały dane objęte tajemnicą bankową, a część z nich czyniła to bez uzyskania odpowiedniego upoważnienia swoich klientów. Wobec niepożądanych skutków stosowania outsourcingu w działalności bankowej, koniecznością stało się uregulowanie kwestii wrażliwych. Ustawodawca odpowiedział regulacją prawną na stosowany w praktyce outsourcing bankowy. W 2004 r. weszła w życie nowelizacja Prawa bankowego [Prawo bankowe, 2004], w której to ustawie poszerzono zakres stosowania outsourcingu przez banki. Jednak ujęte w ustawie z 2004 r. regulacje dotyczące outsourcingu okazały się nadal niewystarczające. Prawo bankowe traktowało outsourcing wyjątkowo restrykcyjnie, co nie pozwalało w pełni korzystać z możliwości outsourcingu w działalności bankowej. W 2011 r. weszła w życie kolejna nowelizacja Ustawy Prawo bankowe [Prawo bankowe, 2011], która to wprowadziła istotne zmiany w zakresie możliwości i warunków korzystania z outsourcingu.

Zgodnie z nowelizacją Ustawy, outsourcing polega na powierzeniu w drodze umowy wykonania innym podmiotom czynności bankowych. Powierzenie to oznacza wykonanie w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa w zakresie czynności bankowych. Pośrednictwo dotyczy dwóch rodzajów czynności. Pierwszy rodzaj czynności, tzw. czynności bankowe, został wymieniony w art. 6a ust. 1. pkt. 1. Ustawy [Prawo bankowe, 2011]. Pośrednictwo w zakresie czynności bankowych polega na:

- a) zawieraniu i zmianie umów rachunków bankowych,
- b) zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych udzielanych osobom fizycznym, w tym kredytu konsumenckiego,
- c) zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych dla mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców,

- d) zawieraniu i zmianie umów ugody w sprawie spłaty kredytów i pożyczek, o których mowa w lit. b i c,
- e) zawieraniu i zmianie umów dotyczących ustanowienia prawnego zabezpieczenia kredytów i pożyczek, o których mowa w lit. b i c,
- f) zawieraniu i zmianie umów o kartę płatniczą, których stroną jest konsument oraz mikroprzedsiębiorca i mały przedsiębiorca w rozumieniu ustawy, o której mowa w lit. c,
- g) przyjmowaniu wpłat, dokonywaniu wypłat oraz obsłudze czeków związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
- h) dokonywaniu wypłat i przyjmowaniu spłat udzielonych przez ten bank kredytów i pożyczek pieniężnych,
- i) przyjmowaniu wpłat na rachunki bankowe prowadzone przez inne banki,
- j) przyjmowaniu dyspozycji przeprowadzania bankowych rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
- k) wykonywaniu czynności związanych z emitowaniem i przechowywaniem bankowych papierów wartościowych oraz innych papierów wartościowych, a także wykonywaniu innych czynności zleconych związanych z emisją i obsługą papierów wartościowych,
- l) windykacji należności banku,
- m) wykonywaniu innych czynności, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego.

Drugi rodzaj czynności outsourcingu bankowego został ujęty w art. 6a, ust. 1. pkt. 2 i obejmuje czynności faktyczne związane z działalnością bankową. A zatem outsourcing bankowy obejmuje czynności bankowe i czynności faktyczne. O ile czynności bankowe są sprecyzowane w art. 6a Ustawy o prawie bankowym, o tyle wątpliwości i trudności powstają w interpretacji czynności faktycznych. Doktryna prawa jest zgodna co do tego, że czynności faktyczne stanowią elementy składowe czynności bankowych. Przykładem czynności faktycznych jest obsługa systemu komputerowego banku, przeliczanie i sortowanie znaków pieniężnych, ochronę transportu środków pieniężnych czy reklama usług bankowych [Smykała, 2005, s. 56].

Zapisy ustawy jednoznacznie wyróżniają działania, które nie mogą zostać poddane outsourcingowi. Zgodnie z art. 6a, ust. 3 [Prawo bankowe, 2011] są to działania związane z zarządzaniem bankiem i przeprowadzania audytu wewnętrznego banku zapis ustawy wyklucza możliwość powierzenia firmie outsourcingowej zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej oraz analizy ryzyka kredytowego.

Bank zgodnie z Ustawą może powierzyć wykonanie pewnych czynności przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu. Ustawodawca nie definiuje dostawców usług outsourcingowych, odwołuje się jedynie do definicji przedsiębiorcy ujętej w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej]. Co istotne, wcześniejsze zapisy Ustawy z 2004 r. wykluczały z grupy dostawców usług outsourcingowych wspólników spółek cywilnych, ograniczając wybór partnera outsourcingowego. Obowiązujące zapisy ustawy nie ograniczają wyboru dostawcy usług. Również współpraca w ramach outsourcingu z dostawcą zagranicznym usługi została ułatwiona. Bank nie musi występować jak dotychczas o zgodę do Komisji Nadzoru Finansowego na zawarcie umowy outsourcingu zagranicznego w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Nowelizacja Prawa Bankowego uregulowała również kwestię podoutsourcingu [Czech, 2012; Kowalewska, 2013]. W myśl art. 6a ust. 7 [Prawo bankowe, 2011], jeżeli umowa z podstawowym dostawcą usługi outsourcingowej to przewiduje, to przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny realizujący powierzone mu czynności przez bank może powierzyć innemu przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu w drodze odrębnej umowy wykonanie:

- a) czynności wynikających z zawartej umowy pomiędzy bankiem a głównym dostawcą usługi, ale po uzyskaniu pisemnej zgody banku i jest to tzw. podoutsourcing zwykły,
- b) powierzonych przez bank czynności, jednorazowo w przypadku gdy w następstwie siły wyższej nie może ich wykonywać samodzielnie, na czas niezbędny do usunięcia przyczyn uniemożliwiających wykonywanie tych czynności i jest to tzw. podoutsourcing awaryjny.

Podsumowując najważniejsze regulacje prawne dotyczące outsourcingu bankowego zawarte u Ustawie Prawo bankowe, należy wyróżnić:

- rozszerzenie zakresu czynności bankowych, które banki mogą przekazywać na zewnątrz bez zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego,
- możliwość wykonywania usługi outsourcingowej przez podwykonawcę (podoutsourcing),
- zniesienie obowiązku uzyskania zezwolenia KNF na outsourcing zagraniczny,
- zniesienie obowiązku zawiadomienia KNF o zamiarze zawarcia krajowej umowy outsourcingowej,
- możliwość zlecenia usług outsourcingowych spółkom cywilnym,
- obowiązek prowadzenia ewidencji umów outsourcingowych przez banki [Prawo bankowe, 2011; Krysztoforczyk, 2011; Byrski, 2012].

### 3. Outsourcing a tajemnica bankowa

Bank to zarówno instytucja komercyjna, jak i instytucja zaufania publicznego. Istnieje pewna grupa informacji dotycząca klientów banku, która ze względu na ich znaczenie wymaga ochrony prawnej. Banki jako pomioty zaufania publicznego chronią strategiczne informacje o swoich klientach. Zgodnie z Prawem bankowym banki, osoby w nim zatrudnione oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje czynności bankowe, są obowiązane zachować tajemnicę bankową, która obejmuje wszystkie informacje dotyczące czynności bankowej, uzyskane w czasie negocjacji, w trakcie zawierania i realizacji umowy, na podstawie której bank tę czynność wykonuje [art. 104.1 Prawa bankowego, 2011]. Współcześnie banki posiadają szeroko rozbudowaną strukturę organizacyjną, często należą do wielkich instytucji finansowych. W ramach szeroko prowadzonej działalności banki współpracują z wieloma podmiotami. Bank, przekazując pewne czynności bankowe wybranemu partnerowi outsourcingowemu, przenosi również na niego obowiązek zachowania tajemnicy bankowej. Jednak za naruszenie tajemnicy bankowej przez partnera outsourcingowego odpowiada bank. Zgodnie z art. 6b.1 [Prawo bankowe, 2011], bank ponosi odpowiedzialność za szkody, które mogą powstać w wyniku ujawnienia tajemnicy bankowej i wykorzystanie jej niegodnie z przeznaczeniem. Bank poniesioną szkodę może rozliczyć z podmiotem zewnętrznym, na podstawie art. 106 – „Odpowiedzialności przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego, o którym mowa w art. 6a ust. 1 wobec banku za szkody wyrządzone klientom wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy nie można wyłączyć ani ograniczyć [Prawo bankowe, 2011].

W tym obszarze rodzi się wiele wątpliwości po stronie klienta banku związanych z kwestią zachowania tajemnicy bankowej. Szczególnie wrażliwym obszarem, zarówno dla klienta, jak i banku, jest ochrona danych osobowych. Oto przykład, w ramach czynności bankowych, które mogą być realizowane przez podmiot zewnętrzny, Ustawa wymienia usługę windykacyjną. Usługa ta najczęściej dotyczy klientów banków, którymi są osoby fizyczne. Przekazywane do firmy windykacyjnej są tylko te informacje, które są konieczne do realizacji działania. Bank zgodnie z Prawem bankowym nie musi uzyskać zgody klienta na przekazanie tych informacji do firmy windykacyjnej. Firma windykacyjna jest zobligowana prawem do zachowania tajemnicy bankowej. Bank przekazuje dane osobowe klienta (osoby fizycznej) partnerowi zewnętrznemu. Zarówno na działanie banków, jak i firmy windykacyjnej będzie miała wpływ Ustawa o ochronie danych osobowych [Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych

osobowych]. Oba podmioty zgodnie z tą Ustawą są zobligowane do zabezpieczenia posiadanych danych osobowych. Co ważne, przepisy Ustawy o ochronie danych osobowych w zakresie tajemnicy bankowej wskazują, iż jeżeli istnieją inne regulacje prawne (ustawy), które chronią dane osobowe dalej niż omawiana Ustawa, stosuje się przepisy tych ustaw. To kryterium spełnia art. 104 i 105 Ustawy [Prawo bankowe, 2011].

#### 4. Doświadczenia outsourcingowe banków komercyjnych w Polsce

W Polsce na koniec grudnia 2015 r. działało 65 banków komercyjnych, w tym 27 oddziałów instytucji kredytowych [www 1].

**Tabela 1.** Banki komercyjne w Polsce

Wyszczególnienie	2013 r.	2014 r.	2015 r.
Banki komercyjne	69	66	65
• z przeważającym udziałem kapitału polskiego	10	10	12
• z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego, w tym: <i>oddziały instytucji kredytowych</i>	59 28	56 28	53 27

Źródło: [www 1, s. 5].

Banki komercyjne prowadzą współpracę z przedsiębiorcami, którzy w ich imieniu przeprowadzają wybrane czynności bankowe. Banki mają obowiązek nałożony Ustawą Prawo bankowe prowadzenia ewidencji umów outsourcingowych. Są zobowiązane do prezentowania listy dostawców usług outsourcingowych, przy czym Ustawa nie określa sposobu prezentacji tej listy. Banki mają w tej kwestii różne możliwości, od zawieszenia listy na swoich stronach internetowych, po zaprezentowanie jej w lokalach bankowych. Informacje na temat dostawców usług outsourcingowych pochodzą z 21 banków komercyjnych, wszystkich tych które zawiesiły listy dostawców na stronach internetowych. Informacje te obrazują zakres outsourcingu w bankach komercyjnych na koniec roku 2015. Na podstawie zgromadzonego materiału przedstawiono podstawowe wnioski związane z zakresem i ilością zawieranych umów outsourcingowych przez banki i świadczeniodawców. Wynika z nich, iż outsourcing w bankach jest szeroko stosowany. Banki zawierają umowy z partnerami outsourcingowymi, przekazując im do realizacji wybrane czynności bankowe. Średnia ilość zawieranych umów w analizowanych bankach przekracza liczbę 2800. Wśród badanych banków istnieje duża rozbieżność w ilości zawieranych umów. Na przykład Bank Ochrony Środowiska podpisał 44 umowy outsourcingowe, podobną ilość umów realizuje bank City Handlowy i są to banki o najmniejszej liczbie



zawartych kontraktów. Na przeciwnym biegunie pod względem ilości zawartych umów znajduje się Bank Santander, który podpisał ponad 24 tysiące umów z dostawcami zewnętrznymi.

Prezentując listę swoich dostawców usług i ich podwykonawców, część banków przedstawia również zakres czynności przez nich realizowany. Najczęściej banki przekazują na zewnątrz:

- administrowanie kredytami,
- obsługę dokumentacji bankowej (archiwa, skanowanie, bezpieczne niszczenie),
- obsługę kasowa,
- obsługę obrotu oszczędnościowego i czekowego,
- obsługę korespondencji masowej banku (*mass printing*),
- czynności związane z emisją listów zastawnych,
- usługi powiernicze,
- usługi telemarketingowe,
- doradztwo finansowe i prawne,
- windykację należności,
- pośrednictwo finansowe,
- serwis i obsługę systemu informatycznego,
- ochronę banku,
- transport i obsługę gotówki,
- transport dokumentów bankowych.

Przedstawiony powyżej zakres usług outsourcingowych realizowany przez firmy outsourcingowe na rzecz banków jest szeroki. Przede wszystkim banki zlecają pośrednictwo w sprzedaży kredytów. Ilość umów, gdzie przedmiotem jest sprzedaż kredytów, ma charakter dominujący nad pozostałymi. Banki zawierają umowy na świadczenie wybranych usług bankowych z firmami outsourcingowymi, ale zakres czynności outsourcingowanych zależy od specyfiki banku. Banki specjalizujące się w udzielaniu kredytów samochodowych zawierają przede wszystkim umowy ze świadczeniodawcą na pośrednictwo w zawieraniu umów sprzedaży kredytów na zakup samochodu. Bank Santander podpisał ponad 24 tys. umów z dostawcą na pośrednictwo w sprzedaży kredytów ratalnych i samochodowych. Tylko czterech dostawców tegoż banku wykonuje czynność inną niż pośrednictwo w sprzedaży kredytów. Zajmują się oni wydrukiem i wysyłką korespondencji, windykacją i przygotowaniem spersonalizowanych obrazów do wydruku. Podobnie przedstawia się sytuacja w Banku Fiat, gdzie na 117 umów outsourcingowych ponad 80 dotyczy pośrednictwa w zawieraniu umów o kredyt. Dodatkowo bank zleca na zewnątrz obsługę prawnowo-windykacyjną,

obsługę dokumentacji bankowej i współpracuje z 13 dostawcami w zakresie serwisu i obsługi systemu informatycznego.

Banki przekazują na zewnątrz zarówno proste czynności bankowe, jak i te złożone. Na przykład Alior Bank administruje 3349 umowami outsourcingowymi. Dostawcami usług outsourcingowych są przede wszystkim agencje i pośrednicy finansowi. Alior Bank podpisał 3309 umów agencyjnych pośrednictwa finansowego, w ramach których firma outsourcingowa wykonuje czynności bankowe i czynności faktyczne związane z działalnością banków. Pozostałych 40 umów dotyczy obsługi dokumentacji bankowej, obsługi korespondencji masowej, instalacji bankomatów, produkcji i obsługi kart płatniczych, obsługi sądowo-egzekucyjnej, usługi telemarketingowej.

#### 4.1. Wpływ outsourcingu na efektywność banków

Poziom efektywności działania banków obrazują pewne wskaźniki. Są nimi: efektywność kosztowa, marża odsetkowa netto, ROA, ROE itp. W tab. 2 zaprezentowano uzyskane miary efektywności działania banków w latach 2012-2015.

**Tabela 2.** Wybrane miary efektywności działania banków

Wyszczególnienie	Sektor bankowy				Banki komercyjne			
	2012	2013	2014	I-IX 2015	2012	2013	2014	I-IX 2015
Efektywności kosztowej (C/I)	50,86	53,04	51,00	54,2	49,10	51,01	48,86	52,42
Marża odsetkowa netto (NIM)	3,19	2,83	2,88	2,53	3,11	2,79	2,84	2,50
ROA	1,22	1,09	1,11	0,98	1,23	1,13	1,15	1,01
ROE	11,16	9,99	10,30	9,09	11,16	10,13	10,30	9,11

Źródło: [www 3].

Wskaźnik efektywności kosztowej [C/I] ustala się odnosząc koszty działania banku do wyniku działalności bankowej. Spadek wartości wskaźnika oznacza poprawę efektywności, warto dodatkowo odnieść uzyskiwany wynik przez sektor bankowy do wyniku efektywności kosztowej banków w UE. Średnia efektywność kosztowa banków w UE jest na poziomie powyżej 60% [www 4], a zatem banki w Polsce wypracowują efektywność wyższą średnio o 10%. Odnotowywany spadek udziału kosztów do dochodów (2012, 2014) jest efektem zmniejszenia kosztów działania banków (kosztów pracowniczych) i wzrostu wyniku działalności bankowej. W tab. 3 zaprezentowano najważniejsze parametry finansowe kształtujące efektywność banków.

**Tabela 3.** Wybrane przychody, koszty i wynik finansowy banków

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	Zmiana	
	(w mln zł)			2013/2014	2014/2015
Wynik działalności bankowej	55 430	57 629	55 763	3,82%	-3,35%
- z tytułu odsetek	34 667	37 094	35 204	6,54%	-5,37%
- z tytułu opłat i prowizji	13 423	13 774	13 305	2,55%	-3,52%
Koszty działania banku	27 499	27 105	30 199	-1,45%	10,25%
- koszty pracownicze	15 307	15 008	15 153	-1,99%	0,96%
- koszty zarządu	12 191	12 097	15 045	-0,78%	19,59%
Wynik netto	15 143	16 217	15 864	6,62%	-2,23%

Źródło: [www 1; www 2].

Wynik odsetkowy generowany jest głównie na kredytach, a ich sprzedaż zlecona jest na zewnątrz, do firm outsourcingowych. Potwierdza to przede wszystkim ilość zawieranych umów na sprzedaż kredytów. Wartość kredytów udzielanych przez banki systematycznie rośnie. W ostatnim roku analizy odnotowano wzrost dla przedsiębiorstw o 7,67%, a dla gospodarstw domowych o 6,23% (tab. 4).

**Tabela 4.** Kredyty dla sektora niefinansowego i budżetowego w bankach

Wyszczególnienie	2013 r.	2014 r.	2015 r.	Zmiana	
	(w mld zł)			2013/2014	2014/2015
Sektor niefinansowy	835,6	892	957	6,34%	6,72%
- przedsiębiorstwa	278	301	326	7,64%	7,67%
- gospodarstwa domowe	552,4	585,6	624,5	5,67%	6,23%
Sektor budżetowy	92,8	93,1	95,3	0,32%	2,31%
RAZEM	928,4	985,3	1051,9	5,77%	6,33%

Źródło: [www 1; www 2].

Marża odsetkowa netto (NIM) w roku 2013 odnotowała niewielki spadek, ale już w kolejnym roku sytuacja się poprawiła i można założyć, że mimo odnotowywanego wyniku na poziomie 2,5 w trzech kwartałach roku 2015 wynik za cały rok będzie zbliżony do roku 2014. Warto podkreślić, że marża odsetkowa netto na aktywach jest w Polsce ponad dwukrotnie wyższa niż w UE. Banki w Polsce odnotowują średnią NIM na poziomie 2,8% w 2014, a banki w UE uzyskują wynik średni 1,2% [www 4].

Zarówno wskaźnik ROA i ROE są konstruowane na podstawie wyniku finansowego netto. Wskaźnik ROA, jego wyższa wartość, oznacza uzyskanie przez bank wyższych zysków z posiadanych przez siebie aktywów. Wartość wskaźnika na poziomie ponad 1% wynika z marży odsetkowej (średnio 2,8%). Pomimo wysokiej marży odsetkowej poziom wskaźnika ROA nie jest adekwatny do realizowanej marży. Może to wynikać z prowadzonej polityki kredytowej, obarczo-

nej wysokim ryzykiem i tworzonymi z tego tytułu rezerwami, obniżającymi wynik finansowy banków. Zadowalający jest poziom wskaźnika ROE, utrzymujący się na poziomie 9%-10%. Średnia w UE w 2014 r. to 2,7% [www 5, s. 3].

## Podsumowanie

Od ponad dziesięciu lat outsourcing bankowy, regulowany nowelizowaną Ustawą Prawo bankowe, funkcjonuje w praktyce zarządzania bankiem w Polsce. Banki przekazują na zewnątrz określone Ustawą czynności bankowe, jak i czynności faktyczne związane z działalnością bankową. Katalog usług outsourcingowych stosowanych przez banki jest szeroki.

Mimo wprowadzonych regulacji prawnych w obszarze stosowania outsourcingu przez banki, istnieją pewne kwestie wymagające dalszych regulacji. Problemem dla kadry zarządzającej bankami jest np. nieuregulowany podoutsourcing.

Banki stosują outsourcing szczególnie w pośrednictwie sprzedaży kredytów. Wzmoczona aktywność w sprzedaży kredytów jest realizowana przez dostawców outsourcingowych, co przekłada się na wzrost wyników działalności bankowej, szczególnie tej z tytułu odsetek. Wypracowywana marża odsetkowa netto jest na wysokim poziomie. Outsourcing w sposób pośredni wpływa na poprawę efektywności banków, w tym prezentowanych w artykule banków komercyjnych.

## Literatura

- Alexander M., Young D. (1996), *Strategic Outsourcing*, "Long Range Planning", Vol. 29, No. 1, s. 116-119.
- Byrski J. (2012), *Uprawnienia Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie powierzenia przez bank czynności związanych z outsourcingiem w działalności bankowej*, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 1, s. 72-88.
- Cameron K. (1994), *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions*, "Administrative Science Quarterly", No. 23, s. 601-632.
- Cox A. (1996), *Relation Competence and Strategic Procurement Management*, "European Journal of Purchasing and Supply Management", Vol. 2, No. 1, s. 55-70.
- Czech T. (2012), *Podoutsourcing w działalności bankowej*, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 2, s. 66-91.
- Dudzik M. (2005), *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1, s. 2-8.
- Kakabadse A., Kakabadse N. (2002), *Trend in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, "European Management Journal", Vol. 20, No. 2, s. 189-198.

- Kowalewska E. (2013), *Środki nadzoru stosowane w odniesieniu do outsourcingu i podoutsourcingu bankowego*, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 11, s. 71-83.
- Krysztofczyk M. (2011), *Większa efektywność działań banków dzięki nowelizacji prawa w zakresie outsourcingu*, „Przegląd Outsourcingowy”, nr 2, s. 38-41.
- Lysons M., Gilinham M. (2003), *Purchasing and Supply Chain Management*, Pearson Education, England.
- Marcinkowska E. (2012), *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- McIvor R. (2000), *A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 5, No. 1, s. 22-36.
- Perry C. (1997), *Outsourcing and Union Power*, „Journal of Labour Research”, Vol. XVIII, No. 4, s. 521-534.
- Sharpe A. (1997), *Outsourcing, Organizational Competitiveness and Work*, „Journal of Labour Research”, Vol. XVIII, No. 4, s. 535-549.
- Smykała B. (2005), *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
- Quinn J.B., Hilmer F.G. (1994), *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 4, s. 43-55.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo bankowe, Dz.U, nr 165, poz. 984.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie gospodarczej, Dz.U. nr 2015, poz. 584.
- Ustawa z dnia 1 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy Prawo bankowe oraz inne zmiany ustaw, Dz.U. z 2004, nr 91, poz. 870.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. z 2016. poz. 922.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2002, nr 72, poz. 665, ze zm.
- [www 1] <http://stat.gov.pl> (dostęp: 10.05.2016).
- [www 2] [http://old.stat.gov.pl/gus/5840\\_1174\\_PLK\\_HTML.htm](http://old.stat.gov.pl/gus/5840_1174_PLK_HTML.htm) (dostęp: 5.05.2016).
- [www 3] <https://www.knf.gov.pl> (dostęp: 5.05.2016).
- [www 4] <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1280458/2015+EU> (dostęp: 5.05.2016).
- [www 5] <https://www.eba.europa.eu/-/eba-updates-its-risk-dashboard-for-eu-banking-sect-2> (dostęp: 10.05.2016).

## OUTSOURCING OF BANKING ACTIVITIES IN POLAND

**Summary:** Outsourcing is an efficient tool in management. A broad area of its use in banking, gives measurable benefits. Because of the banking sectors specificity, outsourcing in banking has been very precisely defined by Banking Law. The article presents range of outsourcing use in banks activities. Also commercial banks previous experience in delegation of banking services has been presented.

**Keywords:** outsourcing, legal regulations, banking tasks, effectiveness.