

Adam Nosowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

REGUŁY BIZNESOWE W BANKACH I INNYCH INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Streszczenie: Reguły biznesowe to wyrażone w formalny sposób warunki odpowiadające zachowaniom personelu lub systemów biznesowych wynikających z regulacji formalno-prawnych, regulaminów czy też polityki biznesowej określonej firmy. Fakt istnienia i znaczenie reguł biznesowych są oczywiste, ale to, co zmieniło się w ciągu ostatnich lat, to sposób ich postrzegania i przedstawiania oraz traktowanie ich w kategoriach zasobów, które mogą być użyte w różnych sytuacjach i kontekstach. Stosowanie zarządzania regułami biznesowymi przez instytucje finansowe daje korzyści w poprawie elastyczności czy zwinności organizacyjnej stosujących je podmiotów. W artykule dokonano próby identyfikacji specyficznych uwarunkowań instytucji finansowych, które w szczególny sposób predestynują je do zastosowania zarządzania regułami biznesowymi.

Słowa kluczowe: reguły biznesowe, procesy biznesowe, zarządzanie regułami biznesowymi.

1. Wstęp

Zmiany we współczesnych podmiotach gospodarczych i otoczeniu, w jakim one funkcjonują, stają się coraz częstsze, a zestaw czynników je wywołujących coraz bardziej się komplikuje. Umiejętność rozpoznania tych czynników i ich natury oraz podjęcie adekwatnych i szybkich działań z nimi korespondujących stają się kluczowymi kompetencjami nowoczesnych firm i instytucji. Wymusza to konieczność wykazania się zwinnością organizacyjną, czyli elastycznością i umiejętnością dostosowywania się do identyfikowanych zmian i wykorzystywania ich, przy jednoczesnym zapewnieniu określonych rozwiązań organizacyjnych pozwalających je przetrwać. Zdolność ta oznacza reagowanie na zmiany szybko i sprawnie, bez narażania organizacji na szkody. Oznacza to również budowanie potencjału reakcji na zmianę, przy jednoczesnym rozumieniu, kiedy takowa zmiana powinna nastąpić [McPherson 2008, s. 11]. Zwinność zmniejsza inercję i umożliwia większą proaktywność. Wśród wielu uwarunkowań zwinności organizacyjnej kluczowe jest zapewnienie szybkości i spójności podejmowania decyzji, stanowiącego fundament skutecznego zarządzania organizacjami. Znaczenie ma także sprawne stosowanie i przestrzeganie określonych zasad, norm i regulacji. Pojawia się potencjalny obszar zastosowania zarządzania regułami biznesowymi.

2. Reguły biznesowe – uwarunkowania i perspektywy

Reguła biznesowa to wyrażony w formalny sposób warunek odpowiadający zachowaniom personelu lub systemów biznesowych, wynikających z regulacji formalnoprawnych, regulaminów czy też polityki biznesowej organizacji w danym obszarze. To norma postępowania czy też swoista dyrektywa stworzona w celu oddziaływania na zachowanie organizacji lub kierowania nią. Fakt istnienia i znaczenie reguł biznesowych są oczywiste, ale to, co zmieniło się w ciągu ostatnich lat w tym zakresie, to sposób ich postrzegania i wypracowanie metod zarządzania nimi. Zarządzanie regułami biznesowymi to traktowanie ich w kategoriach zasobów, które mogą być użyte w różnych sytuacjach [Burlton 2001, s. 79-80]. Aby dana organizacja mogła faktycznie zarządzać regułami biznesowymi i wykorzystać potencjał takiego podejścia, niezbędne jest przede wszystkim wydzielenie (separacja) reguł biznesowych, tak aby mogły być one traktowane samoistnie i być zmieniane niezależnie od kontekstu ich użycia. Spełnienie tego postulatu wymaga formalizacji reguł biznesowych i przedstawiania ich w spójny i jednolity sposób (modelowanie reguł biznesowych) pozwalający na wielokrotne używanie ich w różnych sytuacjach. Niezbędne jest też śledzenie tego, co legło u źródeł pochodzenia danej reguły (misja, strategia, polityka biznesowa, regulacja formalna) i czy wciąż pozostaje ona zgodna z obecnie przyjętymi wytycznymi. Wskazane jest również ocenianie wpływu wprowadzanych w regułach zmian na inne aspekty funkcjonowania. Reguły powinny być też uzewnętrznione i przedstawione w dostępnej postaci, tak aby strony zainteresowane mogły z nich korzystać. Domknięciem tych postulatów jest zapewnienie łatwej i szybkiej zmiany reguł biznesowych, przy zachowaniu możliwości analizy jej wpływu na zdarzenia czy decyzje biznesowe [von Halle 2002, s. 21-23]. W ujęciu usystematyzowanym realizacja tych postulatów przełoży się na etapy cyklu życia reguł biznesowych i konieczność zarządzania nimi¹. Na zmiany reguł biznesowych, a tym samym na ich cykl życia, oddziałują przede wszystkim czynniki biznesowe typu [Stineman 2009, s. 7-8]:

- dynamika rynku – organizacja chcąc odnosić sukcesy rynkowe musi być w stanie zmieniać swój sposób działania, w tym politykę biznesową, adekwatnie do popytu, uwarunkowań gospodarczych czy też działań podmiotów konkurencyjnych;
- indywidualizacja i personalizacja oferty – klienci w coraz większym zakresie oczekują indywidualnego traktowania, a to oznacza, iż określone systemy biznesowe danej organizacji muszą zachowywać się w zróżnicowany sposób zależny od klasy (segmentu) klienta, którego obsługują;
- zmiany regulacji formalnoprawnych – w sektorach intensywnie zależnych od regulacji (np. bankowość, ubezpieczenia) zmiany reguł biznesowych są konsekwencją wymagań narzuconych przez instytucje nadzorcze lub zmiany w regulacjach mających wpływ na działanie tych sektorów.

¹ Omówienie podstawowych etapów cyklu życia reguł biznesowych można znaleźć w [Matthew i in. 2008].

Tego typu czynniki mają cechę wspólną, którą jest oczekiwanie szybkiego reagowania i wysokiego stopnia elastyczności w przekładaniu określonej polityki biznesowej na konkretne realizowalne zasady biznesowe. W przypadku podejścia tradycyjnego, gdzie reguły biznesowe nie są w pełni uzewnętrznione i dostępne, realizacja tego postulatu jest kłopotliwa, chociażby z racji trudności z szybkim dopasowaniem rozwiązań z obszaru IT. W przypadku faktycznego ukierunkowania organizacji na reguły biznesowe i wprowadzenie zarządzania nimi należy spodziewać się korzyści, takich jak:

- poprawienie dostępności logiki biznesowej i umożliwienie używania jej w sposób spójny i wielokrotny (wykorzystywanie formalizacji reguł w postaci warunków JEŚLI..., TO ..., tabel i drzew decyzyjnych), a przy tym zdecydowane zwiększenie czytelności zasad, które konstytuują dany obszar działalności czy też oddziałują na niego;
- umożliwienie użytkownikom biznesowym (menedżerom i analitykom) większego panowania nad logiką biznesową sterującą wykorzystywanymi systemami IT, w sposób bardziej uniezależniony od rozwiązań technicznych;
- przyspieszenie aktualizacji reguł biznesowych będącej skutkiem zmian wprowadzanych w realizowanych strategiach czy polityce, a także zmian regulacji formalnych;
- skuteczna analiza reguł biznesowych (np. analizy scenariuszowe, testowanie w warunkach próbnych) zapewniana przez dedykowane systemy IT, np. systemy zarządzania regułami biznesowymi (BRMS – *Business Rules Management Systems*) lub odpowiadające im funkcjonalnie komponenty innych rozwiązań IT, np. systemów zarządzania procesami biznesowymi.

Reguły biznesowe pozostają w naturalnej relacji z procesami biznesowymi, które stanowią dla nich jeden z podstawowych kontekstów użycia². Wydzielenie logiki biznesowej z procesów przekłada się m.in. na poprawienie elastyczności i stabilności procesów oraz ich względne uproszczenie. Pozwala też na wielokrotne używanie reguł (komponentów decyzyjnych) w różnych procesach czy też aplikacjach w nich wykorzystywanych. Stawia to też pewne wyzwania na poziomie modelowania (odwzorowania) obu tych aspektów biznesowych i ewentualnego późniejszego wsparcia ich realizacji za pomocą współczesnych technologii IT. Reguły biznesowe są kluczowe dla modeli zarówno biznesowych, jak i technologicznych, stanowiąc jednocześnie ich autonomiczną część³. Stąd obecnie stosowane podejścia do funkcjonowania reguł biznesowych w organizacjach zakładają ich integrację z zarządzaniem procesami (*Business Process Management* – BPM) oraz osadzanie ich w ramach nowoczesnych architektur informatycznych, np. zorientowanych na usługi (*Service Oriented Architecture* – SOA). Na poziomie konceptualnym wskazane jest syner-

² Więcej na temat zarządzania procesami i jego związków z regułami biznesowymi oraz wsparciem IT w [Nosowski 2010].

³ Jedną z zasad wchodzących w skład tzw. Manifestu Reguł Biznesowych opracowanych przez The Business Rules Group, www.businessrulesgroup.org.

giczne łączenie różnych dyscyplin modelowania biznesowego⁴. Modelowanie reguł biznesowych, podobnie jak inne dyscypliny modelowania biznesowego, ma własny zestaw ciągle rozwijanych metod, technik i narzędzi je wspierających, a także standardów konstytuujących określone koncepcje związane z regułami biznesowymi i interakcje między nimi (przykładem takiego standardu może być specyfikacja *Semantics of Business Vocabulary and Business Rules* – SVBR, opracowana przez organizację *Object Management Group* – OMG). Ciekawym wyzwaniem dla metodyki modelowania reguł biznesowych był chociażby język, w jakim będą one formalnie odwzorowywane tak, aby mogli to robić użytkownicy biznesowi, przy jednoczesnej możliwości przenoszenia reguł wyrażanych w języku „biznesowym” do środowiska rozwiązań informatycznych.

3. Zastosowanie reguł biznesowych w instytucjach finansowych

Podmioty (organizacje), w których stosowanie pełnego podejścia reguł biznesowych (ukierunkowania na reguły biznesowe) jest zasadne, powinny charakteryzować się m.in. [Andresescu 2008, s. 26]:

- koniecznością podejmowania wielu, często wzajemnie zależnych decyzji,
- ukierunkowaniem na indywidualizację usług dla każdego klienta,
- względnie częstym wprowadzaniem do oferty nowych produktów i usług,
- potrzebą wsparcia reguł biznesowych, które są często zmieniane i/lub zależne od warunków czasowych,
- rozproszeniem logiki biznesowej w ramach organizacji i jej systemów,
- wpływem reguł biznesowych na interakcje z klientami i/lub podstawowe procesy biznesowe,
- podejmowaniem problemów, których rozwiązania wykraczają poza oczywiste algorytmy,
- potrzebą zrozumienia, co determinuje rezultaty podejmowanych działań.

Instytucje finansowe bezsprzecznie posiadają tego typu cechy i tym samym stają się naturalnym środowiskiem aplikacyjnym zarządzania regułami biznesowymi. Stosowanie zarządzania regułami biznesowymi przez instytucje finansowe daje podobne korzyści w poprawie elastyczności czy zwinności organizacyjnej jak w przypadku innych podmiotów. Oprócz tego można jednak zidentyfikować takie obszary aplikacyjne, które są zdecydowanie bardziej swoiste i wynikają m.in. z natury działalności bankowej i jej uwarunkowań. Wśród tych specyficznych obszarów, w których zarządzanie regułami biznesowymi ma zastosowanie, na uwagę zasługują:

- indywidualizacja produktów i usług finansowych oraz ich wyceny;
- obsługa procesu kredytowego, zarówno w kontekście decyzyjnym, jak i związanym z nim aspekcie oceny ryzyka;
- obsługa transakcji płatniczych;

⁴ Przykład takiego podejścia można odnaleźć w książce [Bridgeland, Zahavi 2009].

- wykrywanie oszustw i nadużyć oraz prania brudnych pieniędzy i zapobieganie im;
- kontrola zgodności z regulacjami i wytycznymi.

Indywidualizacja produktów finansowych jako jedna z praktyk biznesowych sprzyjających utrzymaniu klientów i podtrzymaniu zainteresowania ofertą banku jest już od lat w sferze zainteresowań zarządzania relacjami z klientami. Starania zmierzają m.in. w kierunku skrócenia czasu wejścia produktów na rynek oraz zapewnienia produktów odpowiednich dla potrzeb danej grupy klientów (w skrajnym przypadku określonego klienta) przy akceptowanej przez nich cenie⁵. Uzyskanie tego typu rezultatów wymaga uwzględnienia kilku postulatów, w tym m.in. [Kumar, Subramanian, Streatfeild 2007, s. 3-4]:

- uzewnętrznienia parametrów produktów – w rozwiązaniach tradycyjnych reguły biznesowe związane z produktami rozproszone są w różnych miejscach i systemach, co utrudnia identyfikację relacji między nimi oraz wydłuża czas modyfikacji. Scentralizowane zarządzanie produktocentrycznymi regułami biznesowymi, wykorzystujące rozwiązania z zakresu IT, zdecydowanie ułatwia tego typu zadania. Niezależność reguł produktowych od logiki przetwarzania skutkuje minimalizacją wysiłków analitycznych czy projektowych;
- komponentowego podejścia do budowy produktów – modułowość produktów (w tym również traktowanie reguł biznesowych jako komponentów) zwiększa ich elastyczność oraz daje szansę na wielokrotność użycia, sprzyjającą spójności. Wsparte odpowiednią technologią IT pozwala realizować ideę fabryki produktów (*product factory*). Daje to też możliwość składania produktu „na miarę”;
- wzmocnienia roli ekspertów biznesowych w tworzeniu produktów – realizacja dwóch dotychczasowych postulatów przesuwa granice kreacji produktów z tradycyjnej implementacji w środowisku IT w kierunku w znacznej mierze samodzielnego konfigurowania, modyfikowania i podtrzymywania produktów przez obszar biznesowy.

Dodatkowo instytucje finansowe muszą znać swoich klientów, ich oczekiwania, ale też charakterystykę zachowań (dotychczasowe używanie produktów finansowych, profil ryzyka czy też potencjalną wartość klienta, np. CLV – *Customer Lifetime Value*). Muszą również zapewnić mechanizmy pozwalające na utrzymanie spójności polityki cenowej i jej skuteczną realizację. Całościowe spojrzenie na klienta (np. z wykorzystaniem mechanizmów typu CIF – *Customer Information File*) i proponowaną mu ofertę produktowo-usługową, również w kontekście cenowym, pozwala np. unikać sytuacji, w której klient postrzega niespójne propozycje cenowe jako element niepożądanych czy wręcz nieuczciwych praktyk bankowych (np. ponoszenie niewspółmiernie wysokich opłat za mniej typowe operacje). Daje to też większe możliwości w zakresie tworzenia zindywidualizowanych i adekwatnie wycenionych pakietów produktowych lub relacji wiązanych (np. fakt dotychczasowego

⁵ Więcej na temat innowacji produktowych i procesowych w artykule [Łosiewicz-Dniestrzańska, Nosowski 2010].

korzystania z określonego portfela produktów determinuje cenę nowej propozycji w ofercie). Następnym ograniczeniem są uwarunkowania lokalizacyjno-czasowe związane chociażby z prowadzonymi kampaniami reklamowymi, gdzie dostępność lub charakterystyka cenowa produktu zależy od ram czasowych (np. tylko w czasie wakacji prowizja wynosi 0,5%), kanału dostępu, a nawet położenia geograficznego. Tego typu działania oddziałujące na doświadczenie klientów wpisują się w obecne trendy identyfikowane w sektorze detalicznych usług bankowych. W tabeli 1 przedstawiono niektóre z tych trendów i ich potencjalny wpływ na politykę cenową.

Ta krótka charakterystyka uwarunkowań pokazuje, iż polityka cenowa ze swej natury jest, na poziomie wdrożeniowym i realizacyjnym, silnie ukierunkowana na wielokryterialność i multiwarunkowość, a to predestynuje ten obszar do stosowania podejścia ukierunkowanego na reguły biznesowe. Z punktu widzenia rozwoju pro-

Tabela 1. Trendy w bankowości detalicznej i ich wpływ na politykę cenową

| Trend | Wpływ na politykę cenową |
|--|--|
| Ukierunkowanie na klienta | Ukierunkowanie na relacje z klientem zakłada jego względnie indywidualne traktowanie, również w kategoriach oferty cenowej, która winna być oparta na wartości tej relacji. To oznacza wprowadzenie dynamicznego modelu wyceny produktów, zależnego od zmieniających się czynników, jak również charakterystyki samej relacji (np. długość czy intensywność jej trwania) |
| Oferowanie produktów w ramach tzw. otwartej architektury | Otwarta architektura to ramy bankowego modelu biznesowego, w którym klientowi banku oferowany jest pełny zakres produktów finansowych, niezależnie od ich faktycznego dostawcy. Od strony banku oferującego tego typu układ tworzy dość skomplikowany układ warunkowych zależności ustalania ceny (w ramach umów ze stronami trzecimi), która dodatkowo dla klienta musi być atrakcyjna i postrzegana jako adekwatna |
| Pakietyzacja produktów | W praktyce pakietyzacji produktów najważniejsze jest zestawienie pakietu i takie ustalenie ceny danego zestawu, aby oferta była konkurencyjna dla sumy cen produktów niepowiązanych i realizowała przyjętą strategię względem klientów, dla których jest przeznaczona (np. poszerzenie portfela produktowego określonego segmentu klientów)*. Dodatkowo wymaga ustalenia, które z komponentów lub ich funkcjonalności są udostępniane na specjalnych zasadach (np. bezpłatnie) |
| Multikanałowość dostępu | Bank stosujący dostęp multikanałowy ma możliwość wpływania na użycie określonej kombinacji produkt/kanał głównie przez cenę. Odpowiednio ustalając ceny za wykonywane operacje, może aktywnie przekierowywać klientów do kanałów uznawanych za bardziej odpowiednie, np. z punktu widzenia kosztów ich prowadzenia |
| Zmiany w regulacjach | Zmiany formalnoprawne mogą mieć wpływ na politykę cenową, np. wprowadzenie nowej umowy kapitałowej zwróciło uwagę na określone rodzaje ryzyka i odniesienie do kapitału ekonomicznego, a to skutkuje inną alokacją i rentownością określonych produktów czy też klientów |

* Więcej interesujących informacji na temat pakietyzacji produktów bankowych i jej uwarunkowań w artykule [Baumgarten i in. 2006, s. 17-20].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Daxini 2007].

duktów finansowych reguły biznesowe mogą być więc użyte w różnych celach [Jardinier 2009, s. 9]:

- kwalifikowalności – reguły biznesowe determinujące, którzy klienci kwalifikują się do ewentualnego skorzystania z danej oferty (mogą się również odnosić do ryzyka);
- wyceny – reguły biznesowe pozwalające wyznaczyć adekwatną cenę za określony produkt czy usługę, np. oprocentowanie w przypadku kredytów czy produktów inwestycyjnych czy opłaty za operacje transakcyjne (mogą uwzględniać ryzyko, ale też wrażliwość cenową).

Specyficznym rodzajem działalności banku, w którym relatywnie najwcześniej i najczęściej aplikowano zasady nowoczesnego zarządzania regułami biznesowymi, był obszar kredytowy, ze szczególnym uwzględnieniem procesów udzielania kredytów. Wynika to zarówno z proceduralno-decyzyjnego charakteru tych procesów, a przede wszystkim z newralgicznego znaczenia ich sprawności i skuteczności zarówno dla doświadczeń klientów, jak i efektywności samego banku. Oddziałują tutaj czynniki i trendy przedstawione wcześniej, ale wyjątkowe znaczenie ma aspekt ryzyka. Przyglądając się procesowi udzielania kredytów, czy też szerzej procesowi obsługi kredytów, można dostrzec wiele regułowocentrycznych aspektów. Na etapie pozyskiwania kredytu będzie to np. obsługa preselekcji, czyli wstępnej kwalifikacji klientów, ale także dobór produktów kredytowych do oczekiwań i charakterystyki klienta. Koresponduje to zarówno ze wspomnianą potrzebą indywidualizacji oferty, jak i wsparciem personelu obsługi klienta w obliczu poszerzenia oferty i współpracy z zewnętrznymi dostawcami produktów. Na etapie rozpatrywania wniosków kredytowych pojawiają się powszechnie wykorzystywane metody scoringowe, z definicji oparte na sprawdzaniu warunków i ograniczeń, a także mechanizmy ratingowe. Mogą one wpłynąć na kalkulacje parametrów finansowych danego produktu wynikających z realizowanej polityki cenowej.

Obsługa transakcji płatniczych to następny obszar działalności finansowej, który podlega silnym wpływom rynkowym, a przede wszystkim regulacyjnym, skutkującym szukaniem przez instytucje finansowe efektywnych rozwiązań reorganizacyjnych (np. obniżka kosztów obsługi płatności), jak również nowatorskich pomysłów biznesowych (np. nowe usługi płatnicze). Jest to obszar szczególny również z tego powodu, że natura transakcji płatniczych wymusza współpracę z podmiotami zewnętrznymi, czy to bankiem będącym stroną w transakcji, czy też z określonym systemem rozliczeniowo-rozrachunkowym. Nakłada się na to dodatkowo kwestia przystąpienia do Jednolitego Obszaru Płatności w Euro (SEPA) i implementacja, a następnie stosowanie zasad w nim obowiązujących.

Z obsługą transakcji płatniczych, ale nie tylko, silnie związane jest wykrywanie oszustw i zapobieganie im, a przede wszystkim uniemożliwianie procederu prania brudnych pieniędzy. W ramach tego ostatniego zwykle wyróżniane są trzy fazy [*Anti-Money Laundering ...* 2004, s. 4]:

- umiejscawianie – proces wprowadzania nielegalnych środków pieniężnych do systemu finansowego w sposób dla niego niewykrywalny (np. przez bankowe systemy monitorowania wielkości transakcji płatniczych);
- maskowanie – proces swoistego oddzielenia środków pieniężnych od ich źródeł nielegalnego pochodzenia, realizowany np. przez serie wielokrotnych transakcji płatniczych pomiędzy różnymi lokalizacjami (kontami, bankami, krajami), a także zamiana na inne formy środków płatniczych;
- integracja – proces legitymizacji nielegalnych środków, np. przez stworzenie legalnego źródła ich pochodzenia (np. zainwestowanie w działalność usługową o zróżnicowanej dynamice i utrudnionej kwantyfikacji rzeczywistych przychodów).

W ramach każdej z fazy zidentyfikowano i wciąż się identyfikuje nowe sposoby stosowane przez przestępców. Przeciwdziałanie im wymaga systemowego podejścia do tworzenia mechanizmów zabezpieczających, od rozwiązań instytucjonalnych (Finansowa Grupa Specjalna ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy, FATF – *Financial Action Task Force on Money Laundering*), przez zbiory wytycznych i zaleceń (np. reguły KYC – *Know Your Customer*), aż po rozwiązania organizacyjno-technologiczne wdrażane w konkretnych instytucjach finansowych (implementacja polityki, procedur, systemów). Jednym z kluczowych elementów rozwiązań przeciwdziałających tego typu przestępstwom jest stworzenie zestawu zasad (reguł) pozwalających identyfikować i monitorować zdarzenia i zachowania uznawane za potencjalnie nielegalne. W najprostszej formie tego typu reguły monitorujące przyjmują postać [Gao i in. 2009, s. 68]:

1. JEŚLI klient LUB osoba związana z klientem ma pochodzenie budzące wątpliwości LUB jest na liście sanacyjnej, TO klient i związana z nim transakcja jest rejestrowany jako potencjalne pranie pieniędzy;

1. JEŚLI na koncie klienta został wykonany transfer pieniędzy niezwiązany z widocznym celem biznesowym LUB z kraju identyfikowanego jako ryzykowny w zakresie prania pieniędzy, LUB z rajy podatkowego, TO klient i związana z nim transakcja jest rejestrowany jako potencjalne pranie pieniędzy.

Zgodność z regulacjami jest dla instytucji finansowych jednym z kluczowych wyzwań, jakie przed nimi stoją. Specyfika tego uwarunkowania przejawia się przede wszystkim w tym, iż w odróżnieniu np. od aspektów wydajnościowych czy jakościowych kwestia zgodności, przede wszystkim z regulacjami formalnymi, ma w znacznej mierze charakter bezwarunkowy. O ile może istnieć instytucja nie w pełni efektywna, o tyle trudno o funkcjonowanie niezgodne z obowiązującymi przepisami. Oprócz chęci uniknięcia restrykcji i kar, instytucje finansowe podejmują działania w zakresie kontroli zgodności z powodu m.in.: chęci utrzymania silnej marki i reputacji, uczynienia swej działalności bardziej rentowną, np. przez bardziej adekwatne dopasowanie wymogów kapitałowych czy też poprawienie przejrzystości podejmowanych działań [Nosowski 2010, s. 90-91]. Instytucja finansowa musi respektować regulacje prawne, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe, standardy

ogólne i środowiskowe, a także regulaminy i procedury wewnętrzne i inne uznawane praktyki biznesowe. Każdy z obszarów przedstawionych do tej pory podlega regulacjom zarówno ogólnym, jak i im dedykowanym, np. przystąpienie do obszaru SEPA oznacza dla jego uczestnika konieczność kontroli zgodności m.in. z [*Polecenie przelewu SEPA...* 2008, s. 56]:

- zestawem zasad – polecenie przelewu SEPA, włączając zmiany po ich przyjęciu;
- zasadami zarządzania, wyszczególnionymi w aneksie do zestawu zasad;
- wszelkimi odpowiednio wydanymi poleceniami lub powiadomieniami w ramach procesu zarządzania systemami SEPA, zgodnie z zestawem zasad i zasadami zarządzania;
- międzybankowymi wytycznymi wdrożeniowymi wówczas, gdy wdrażane jest polecenie przelewu w standardzie XML UNIFI (ISO20022).

Różnorodność oraz liczba regulacji, a co za tym idzie – zakres i skomplikowanie zasad, które muszą być w instytucjach finansowych przestrzegane, stawia spore wyzwania chociażby w zakresie udowodnienia, iż zgodność z nimi jest faktycznie zapewniona. W sytuacji, w której instytucja finansowa dysponuje uzewnętrznionymi regułami biznesowymi, związanymi z dobrze zdefiniowanymi procesami biznesowymi, tego typu kontrola zgodności jest łatwiejsza⁶.

4. Podsumowanie

Podejście oparte na regułach biznesowych i zarządzaniu nimi nie jest oczywiście antidotum na wszelkie niedomagania czy niesprawności współczesnych instytucji finansowych, ale powinno stanowić integralną część ich spójnego systemu zarządzania. Współ z innymi mechanizmami, jak wspomniane zarządzanie procesami biznesowymi czy modelowanie biznesowe, daje możliwość stworzenia fundamentu czy też uniwersalnego środowiska organizacyjno-technologicznego pozwalającego na skuteczne monitorowanie stanu i zachowań organizacji, wprowadzanie zmian o zróżnicowanej naturze czy też sprawną implementację nowych projektów biznesowych. Banki i inne instytucje finansowe z racji swojej specyfiki wynikającej z ukierunkowania na wielokryterialną analizę informacji, skomplikowanie decyzyjne oraz silne oddziaływania formalno-regulacyjne są podmiotami szczególnie predestynowanymi do wdrażania tego typu podejść i rozwiązań.

Literatura

- Andresescu A. I., *Methodological approaches based on business rules*, „Informatica Economica” 2008 no 3 (47).
- Anti-Money Laundering*, 2nd Edition, International Federation of Accountants (IFAC), March 2004.
- Baumgarten J., Białokozowicz P., Dietl M., Widz A., *Łączenie ofert w sektorze bankowym*, „Gazeta Bankowa”, 17-23 lipca 2006.

⁶ Więcej na ten temat w [Nosowski 2009, s. 621-628].

- Bridgeland D., Zahavi R., *Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value*, Elsevier Inc, 2009.
- Burlton R.T., *Business Process Management: Profiting From Process*, Sams White Book, USA 2001.
- Daxini P., *Pricing in the new retail banking paradigm*, White Paper, SunTec Business Solutions, 2007.
- Gao S., Green P., Xu D., Wang H., *Knowledge-based anti-money laundering: a software agent bank application*, „Journal of Knowledge Management” 2009 vol. 13, no 2.
- Jardinier J.C., *Moving towards customer-centric pricing: from strategy to implementation, the new opportunities for banks to compete in the current economic downturn*, „White Paper”, September 2009, IBM Corporation, 2009.
- Kumar S., Subramanian M., Streatfeild J., *Rapid product innovation*, „SETLabs Briefings”, April 2007.
- Łosiewicz-Dniestrzańska E., Nosowski A., *Produkty i procesy – innowacyjność współczesnej bankowości*, [w:] *Banki na rynku finansowym – dziś i w przyszłości*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2010.
- Matthew L., Nelson M.L., Rariden R.L., Ravi S., *A Lifecycle Approach towards Business Rules Management*, Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008), 2008.
- McPherson J., *Modeling value and agility*, „Technology Forecast – a Quarterly Journal”, PricewaterhouseCoopers LLP, Fall 2008.
- Nosowski A., *Procesowe aspekty kontroli zgodności w instytucjach finansowych*, [w:] *Rynek finansowy w erze zawirowań*, red. P. Karpus, J. Węclawski, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
- Nosowski A., *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Polecenie przelewu SEPA – zestaw zasad*, wersja 3.2 (tłumaczenie polskie), European Payments Council, Związek Banków Polskich, czerwiec 2008.
- Stineman B., *Why business rules?: a case for business users of information technology*, White Paper, September 2009, IBM Corporation, 2009.
- von Halle B., *Business Rules Applied. Building Better Systems Using The Business Rules Approach*, John Wiley & Sons, New York 2002.

BUSINESS RULES IN BANKS AND OTHER FINANCIAL INSTITUTIONS

Summary: Business rules are defined as formally described statements dealing with personnel behaviour or business systems that meet the legal requirements as well as the company regulations. The existence of business rules and their importance are obvious. However, the way these rules are identified, presented and seen as the company resources has been changing for several years. The business rules management in financial institutions increases their flexibility and agility. The paper aims at the identification of financial institutions specific requirements that make the business rules management particularly important.