

Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska

Zarządzanie jakością w banku a ryzyko działalności bankowej

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 46/4,
527-535

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

EWA ŁOSIEWICZ-DNIESTRZAŃSKA

Zarządzanie jakością w banku a ryzyko działalności bankowej

Quality management in a bank vs risk of banking business

Słowa kluczowe: bank, zarządzanie jakością, zarządzanie ryzykiem, ISO, TQM, EFQM, GRC

Key words: bank, quality management, risk management, ISO, TQM, EFQM, GRC

Wstęp

Problematyka zarządzania jakością w banku w ostatnich latach zeszła nieco na dalszy plan. W obliczu nowych zagrożeń, z jakimi muszą się borykać banki w sytuacji kryzysów finansowych, zarządzanie jakością staje się mniej ważnym problemem. Najważniejszym obszarem dbałości banków, oprócz wyników finansowych, jest minimalizacja ryzyka prowadzonej działalności. Wiele banków nie chce zauważać, że od jakości usług i produktów, które oferują, zależy wielkość sprzedaży, liczba reklamacji składanych przez klientów i ryzyko poniesienia kosztów i strat związanych z podejmowaniem niewłaściwych, mało bezpiecznych decyzji.

Przykłady wskazujące na istnienie zależności poziomu jakości produktów i usług oraz całej działalności bankowej najczęściej dotyczą ryzyka operacyjnego. W obszarze usług medycznych częściej wskazuje się na zależność jakość–ryzyko. W tym przypadku poziom jakości świadczonych usług w naturalny sposób idzie w parze z ryzykiem wystąpienia błędu. Niskiemu poziomowi jakości usług medycznych, co bezpośrednio wpływa na zwiększanie ryzyka wystąpienia komplikacji zdrowotnych

u pacjenta, i jakości poświęca się wiele uwagi. System zarządzania jakością i system zarządzania ryzykiem są zintegrowane ze sobą i stanowią nierozdzielalną całość¹.

Rozwiązaniem kompleksowo podchodzącym do problematyki ryzyka i jakości usług bankowych są zintegrowane i kompleksowe systemy zarządzania, które dodatkowo obejmują również bezpieczeństwo informacji oraz zgodność prowadzonej działalności z obowiązującymi regulacjami prawnymi, całościowo odnoszące się do zagadnień zarządzania ryzykiem w ramach zintegrowanego systemu GRC.

1. Zarządzanie jakością zgodnie z ISO 9001

Podstawowe podejście do doskonalenia organizacji w zakresie jakości wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług to podejście procesowe, według którego jest opracowany system zarządzania jakością. Umożliwia on utrzymanie określonego poziomu jakości przez zaplanowanie, a następnie podejmowanie świadomych działań zgodnych z przyjętymi zasadami, tworzącymi ten system.

Popularne rozwiązanie stosowane przy wdrożeniu systemu jakości stanowi norma ISO 9001:2008², która zawiera podstawowe wytyczne narzucające ogólne ramy tworzonego systemu jakości zgodnego z podejściem procesowym. Norma składa się z rozdziałów, które dotyczą:

- systemu zarządzania jakością,
- odpowiedzialności kierownictwa,
- zarządzania zasobami,
- realizacji wyrobu,
- pomiaru, analizy i doskonalenia.

Chociaż zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem nie pojawiają się tutaj wprost, to należy podkreślić rolę, jaką zarządzanie jakością odgrywa w zarządzaniu procesem poprzez stosowanie różnego rodzaju narzędzi i technik, do których zalicza się³:

- wizualizację procesu (mapowanie) w celu zwiększenia przejrzystości (np. przy projektach informatycznych),
- identyfikację punktów krytycznych procesu,
- rozwijanie systemu miar w odniesieniu do punktów krytycznych.

¹ Więcej na ten temat w: I.H.A. Razak, S. Kamaruddin, I.A. Azid, I.P. Almanar, *ISO 13485:2003. Implementation reference model from the Malaysian SMEs medical device industry*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, no. 1, ss. 6–19 oraz B. Weingessel, V. Vecsei-Marlovits, *Process Management at KAV: Clinical pathways of the Eye Department at Krankenhaus Hietzing*, Materiały konferencyjne BOC 2011.

² Wcześniej ISO 9001:2000, która była zasadniczą nowelizacją ówczesnej normy ISO 9001 oraz pozostałych norm ISO serii 9000:1994.

³ R. Williams, B. Bertsch, B. Dale, T. van der Wiele, J. van Iwaarden, M. Smith, R. Visser, *Quality and risk management: what are the key issues?*, „The TQM Magazine” 2006, vol. 18, no. 1, s. 75.

Stosowanie wymienionych narzędzi i technik wpływa na zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia błędów podczas realizacji procesu, a w szerszym zastosowaniu mogą być one również wykorzystywane przy tworzeniu systemów monitorowania procesów⁴, co wspomaga zarządzanie ryzykiem działalności prowadzonej przez bank.

Podstawowe założenia (i rozdziały) normy ISO 9001:2008 są oparte na ośmiu zasadach zarządzania jakością, co stanowi wyraźne nawiązanie rozwiązań w nich prezentowanych do koncepcji zarządzania przez jakość (TQM)⁵. Zasady te, mające decydujące znaczenie podczas wdrażania systemu zarządzania jakością w organizacji oraz dążenia do doskonalenia jej funkcjonowania, można przedstawić następująco⁶:

- 1) orientacja na klienta,
- 2) przywództwo,
- 3) zaangażowanie ludzi,
- 4) podejście procesowe,
- 5) podejście systemowe do zarządzania,
- 6) ciągłe doskonalenie,
- 7) podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- 8) wzajemne korzystne powiązania z dostawcami.

Założenia opisane w normie ISO 9001 są ogólnymi wytycznymi do budowania systemu zarządzania jakością, w których podkreśla się dbałość o zgodność z wymaganiami zewnętrznymi. Ta właśnie zgodność jest najbardziej krytykowana przez przeciwników norm ISO. Normom ISO zarzuca się upraszczanie i minimalizowanie problemów jakości do dbania o zapewnienie zgodności w celu minimalizacji odpowiedzialności w przypadku wystąpienia problemów w relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Dotyczy to realizacji reklamacji złożonych przez klientów w zakresie sprzedanych im produktów lub usług, wypłaty odszkodowań, rekompensowania innych strat poniesionych przez klientów z winy banku.

Zasada 1, wchodząca w skład podstawowych założeń TQM, a dotycząca orientacji na klienta, skupia się na rozpoznawaniu i spełnianiu bieżących oraz przyszłych potrzeb i oczekiwań klientów i wiąże się z koniecznością dokonywania pomiarów zadowolenia klienta. Bardzo duże znaczenie w tym obszarze ma dobór odpowiednich miar i systematyczny, ciągły monitoring wyników.

⁴ Zob.: E. Losiewicz-Dniestrzańska, *Znaczenie reklamacji w pomiarze jakości usług bankowych*, *Annales UMCS, sectio H: Oeconomia*, vol. 45/2, Lublin 2011.

⁵ Podobnie jak w przypadku TQM różni autorzy wymieniają różne liczby zasad zarządzania jakością, np. G. van Houten wyróżnił ich pięć, zgodnie ze strukturą rozdziałów w normie ISO 9001:2000, por.: G. van Houten, *ISO 9001:2000. A Standard for All Industries*, „The Information Management Journal” April 2000, s. 32–36.

⁶ Por. *Komentarz do norm ISO 9000:2000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001, s. 3–11; M. Wiśniewska, *Normy ISO serii 9000:2000. Wymaganie, analiza, wdrażanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 21–27.

Zasada przywództwa powierza kierownictwu ustalenie celu i kierunku działania organizacji. Zarówno w zarządzaniu jakością, jak i w zarządzaniu ryzykiem rola kadry zarządzającej jest bardzo duża, bowiem to ona odpowiada za tworzenie i utrzymanie środowiska wewnętrznego sprzyjającego zaangażowaniu się pracowników w osiąganie celów organizacji. Od kierownictwa zależy zapewnienie pracownikom wymaganych zasobów, szkoleń, swobody działania w zakresie ich odpowiedzialności i uprawnień, motywowanie do osiągania najlepszych rezultatów w pracy, co sprzyja uzyskiwaniu satysfakcjonujących wyników w obszarze jakości i minimalizuje ryzyko operacyjne, które w bankowości jest uznawane za jedno z najważniejszych⁷.

Zaangażowanie ludzi – zasada trzecia, jest konsekwencją dobrego zarządzania i oznacza, że osoby pracujące na wszystkich szczeblach utożsamiają się z organizacją, stanowiąc jej istotę. Sprzyja to swobodnemu dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, otwartemu omawianiu problemów i zagadnień, aktywnemu rozwijaniu swoich kwalifikacji, umiejętności brania odpowiedzialności za powstające problemy i podejmowania trudu ich rozwiązywania.

Kolejna zasada TQM – podejście procesowe, oznacza traktowanie i rozumienie jako procesu każdego działania podejmowanego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Wynika to z charakteru prac wykonywanych podczas produkcji wyrobu lub tworzenia i dostarczania usługi, które prawie zawsze są procesami.

Procesy mające krytyczne znaczenie dla zadowolenia klienta powinny być w banku zidentyfikowane i monitorowane, co będzie sprzyjało również zarządzaniu ryzykiem, które towarzyszy realizacji tych procesów.

Podejście systemowe do zarządzania łączy się bezpośrednio z powiązanymi ze sobą procesami i podejściem procesowym do systemu zarządzania jakością. Zgodnie z tą zasadą system zarządzania jakością jest „zbiorem wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących procesów, które ułatwiają organizacji osiągnięcie celów”⁸.

Ciągłe doskonalenie kładzie nacisk na potrzebę aktywnego poszukiwania poprawy w funkcjonowaniu całej organizacji. Ciągła poprawa powinna wynikać z rezultatów pomiarów i analizy procesów, być zaplanowana i uwzględniać działania, które mogą zostać wykorzystane do udoskonalenia procesu. Według tej zasady organizacja winna skupiać się na ciągłym zwiększaniu skuteczności i efektywności procesów.

Podejmowanie decyzji na podstawie faktów wymaga stosowania obiektywnej oceny danych na podstawie pomiarów procesów, a następnie na ich bazie należy podejmować decyzje w organizacji.

⁷ *Jakość bronią przed ryzykiem*, www.miesiecznikbank.pl (kwiecień 2012) – wzmianka w miesięczniku „Bank” o II Konferencji Szkoleniowej przygotowanej przez ten periodyk w 2007 r. pt. *System zarządzania jakością jako przeciwdziałanie ryzyku operacyjnemu*.

⁸ *Komentarz do norm ISO 9000:2000...*, s. 12.

Ostatnia z wymienionych zasad TQM podkreśla zależność każdej organizacji i dostawców od siebie, zwracając szczególną uwagę na korzystne powiązania, wsparte otwartą komunikacją, wzajemnym inspirowaniem i zachęcaniem do udoskonaleń.

Żadna z zasad TQM nie odnosi się wprost do zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem, ale stosując te reguły w systemie zarządzania jakością, nie można pominąć problemu ryzyka i eliminacji lub zmniejszenia zagrożeń związanych z prowadzeniem działalności przez bank czy inną organizację.

System jakości zgodny ze standardem ISO 9000 nie zdobył wielkiej popularności wśród instytucji finansowych⁹, ale na pewno trzeba przyznać, że przysłużył się popularyzacji zagadnień zarządzania jakością¹⁰, zwłaszcza w swej znowelizowanej formie z 2000 r., bazującej na założeniach TQM. Kolejną nowelizację normy ISO 9001 w 2008 r. uznaje się za przyczynę rezygnacji z przedłużania certyfikacji systemu jakości przez niektóre banki, chociaż i tutaj można znaleźć jego zwolenników, do których należą¹¹:

- Bank Zachodni WBK SA,
- Invest-Bank SA,
- PKO BP Bankowy Powszechnie Towarzystwo Emerytalne SA,
- MIG Bank.

Dodatkowe zainteresowanie certyfikacją wdrożonych systemów wykazują banki w zakresie systemów bezpieczeństwa informacji, które mają zapewnić minimalizację ryzyka w certyfikowanym obszarze. Banki, które uzyskały certyfikat w tym obszarze, to np. Fortis Bank, MIG Bank, Citi Handlowy.

Przedstawione przykłady banków dbających o formalizację wdrożonych systemów jakości wskazują na istnienie zainteresowania wykazaniem się dokumentami potwierdzającymi wysokie zaangażowanie tych instytucji w doskonalenie zarządzania jakością w różnych obszarach działalności.

2. Zarządzanie jakością według modelu EFQM

Kolejne rozwiązanie uwzględniające problematykę zarządzania jakością stanowi model EFQM¹², nazywany modelem doskonałości; jest on lepiej przyjmowany przez przedsiębiorstwa niż ISO 9001 czy TQM. Jego elementy definiujące zasady doskonałości nawiązują do zasad TQM i dotyczą:

- przywództwa,
- ludzi,

⁹ Z. Zymonik, A. Świdarska, *Zarządzanie jakością w polskich bankach komercyjnych*, „Problemy Jakości” marzec 2011, s. 38–39.

¹⁰ J. Gomez Gomez, M. Martinez-Costa, A.L. Martinez-Lorente, *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, vol. 28, no. 5, s. 485.

¹¹ Z. Zymonik, A. Świdarska, *op. cit.*, s. 36–41 oraz strony internetowe banków.

¹² *European Foundation for Quality Management – europejski model doskonałości*.

- polityki i strategii,
- partnerstwa i zasobów,
- procesów,
- wyników ludzi,
- wyników klientów,
- wyników społeczeństwa,
- kluczowych wyników działalności.

W modelu EFQM nie wyróżniono odrębnego obszaru zarządzania ryzykiem, ale zaproponowano ogólny system regulujący te kwestie¹³, który odnosi się bezpośrednio do obszaru przywództwa i komunikacji w zakresie zarządzania ryzykiem podczas zmiany. Dodatkowo zostały wyróżnione kolejne cztery obszary modelu EFQM, dla których podkreślono związek z zarządzaniem ryzykiem¹⁴:

- obszar polityki i strategii,
- obszar ludzi – w odniesieniu do rozwijania świadomości i kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem,
- partnerstwo i zasoby, z wyszczególnieniem zarządzania finansami – z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem,
- procesy.

W systemie zarządzania ryzykiem według modelu EFQM podkreślono związek zarządzania jakością i zarządzania ryzykiem. Model ten może stanowić podstawę do opracowania zintegrowanego systemu zarządzania łączącego problematykę zarządzania jakością i ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem nie jest niczym nowym, ale wciąż można spotkać się w przedsiębiorstwach z opinią, że ryzykiem zarządza się przez intuicję, doświadczenie i instynktowne przeczucia¹⁵. Zjawisko to rzadko występuje w sektorze finansowym, co w dużym stopniu jest wynikiem kryzysu finansowego (2007–2009), który wymusił na instytucjach finansowych sformalizowanie wielu działań związanych z ryzykiem prowadzenia działalności. Jednym z takich rozwiązań jest system GRC.

3. GRC – rozwiązanie w zakresie ładu korporacyjnego, ryzyka i zgodności z przepisami

GRC (*Governance, Risk Management and Compliance*) – stanowi zintegrowane podejście do standardów zarządzania, oceny ryzyka oraz wymogów narzucanych

¹³ *Generic risk assurance management system*, opisany w: *EFQM Framework for Risk Management*, European Foundation for Quality Management, Brussels 2005, s. 12.

¹⁴ T. Sierotowicz, K. Wójcik, *Systemowy model zarządzania ryzykiem a jakość zarządzania*, [w:] *Działania ekonomiczne podmiotów rynkowych – materiały konferencyjne*, D. Kopycińska (red.), Szczecin 2007, s. 278.

¹⁵ R. Williams, *op. cit.*, s. 68.

organizacjom przez regulatorów¹⁶. Podejście GRC ma szczególne znaczenie w sferze usług finansowych, dla których zgodność z obowiązującymi przepisami w świetle mnogości i różnorodności obowiązujących uregulowań prawnych nabiera szczególnego znaczenia. Zarówno najnowocześniejsze standardy zarządzania, jak i podejście do zarządzania ryzykiem w instytucji finansowej takiej jak bank musi uwzględniać wymagania regulacji zewnętrznych, takich jak *Nowa umowa kapitałowa*, dyrektywy europejskie czy *Sarbanes-Oxley Act* (USA), a także regulacje krajowe w postaci ustaw, zasad dobrych praktyk, takich jak rekomendacje KNF.

Sformalizowany i kompleksowy system uregulowań prawnych wspomaga zarządzanie instytucją finansową nie tylko w opisanym obszarze GRC, ale również w dziedzinie zarządzania jakością, którego ramy wyznaczają wcześniej opisane rozwiązania ISO, TQM i EFQM. Cechą wspólną GRC i systemów jakościowych jest podejście procesowe stosowane w tych rozwiązaniach. Każde z tych rozwiązań stanowi kompleksowy system zarządzania organizacją.

W strukturze systemu GRC wyróżnia się pięć krytycznych elementów, od których zależy siła organizacji¹⁷:

- strategia i cele,
- ład korporacyjny,
- polityka,
- zarządzanie ryzykiem,
- procesy GRC.

Dla instytucji finansowej bardzo ważnym krokiem w budowaniu systemu GRC jest identyfikacja i dopracowanie procesów zaliczonych do systemu GRC, co zapewni logikę procesów i zredukuje ich powtórzenia. Taki sam wymóg stawia się systemowi zarządzania jakością, rozpoczynając jego tworzenie, z tym że w przypadku GRC przy dopasowywaniu procesów uwzględnia się w ewentualnej przebudowie ich podwójne otoczenie, zarówno zgodność z regulacjami, jak i identyfikację ryzyka dla poszczególnych czynności i etapów procesu.

W systemie GRC zarządzanie procesem obejmuje takie etapy jak¹⁸:

- identyfikacja ryzyka i kontrola,
- ocena, pomiar i testowanie,
- analiza i reakcja,
- monitoring,
- sprawozdania wewnętrzne i zewnętrzne.

¹⁶ GRC – tłumaczone również jako „ład korporacyjny, ryzyko i zgodność z przepisami”.

¹⁷ *Canadian Banks 2007. Perspectives on the Canadian banking industry*. Opracowanie PriceWatersHouseCoopers, s. 15, <http://www.pwc.com/ca/en/banking-capital-markets/publications/canadian-banks-2007-en.pdf> (5.2012).

¹⁸ *Ibidem*, s. 15.

Wymienione etapy nawiązują do standardowych etapów zarządzania procesem biznesowym, jaki stanowi np. realizacja usługi bankowej dla klienta w systemie zarządzania jakością. Ryzyko jest zazwyczaj nazywane zagrożeniem, błędem, i identyfikowane w odniesieniu do czynności realizowanych w procesie.

W modelu EFQM zarządzanie ryzykiem definiuje się również jako proces składający się z takich etapów jak identyfikacja, pomiar, ograniczanie, monitorowanie i kontrola ryzyka¹⁹.

W obszarze procesów GRC nie zarezerwowano odrębnego pola dla problematyki jakości procesów, chociaż wszystkie trzy elementy systemu GRC: standardy zarządzania, ryzyko i zgodność z regulacjami prawnymi procesów realizowanych w instytucji finansowej (banku), wpływają na poziom jakości tych procesów.

Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie jakością są działaniami zależnymi od siebie. Instytucje takie jak banki nie mogą sobie pozwolić na ignorowanie żadnego z nich. O ile zarządzanie ryzykiem w banku jest wymagane przez różne regulacje prawne narzucające bankom zachowanie pewnych minimalnych standardów w tym zakresie (w Polsce np. NUK, rekomendacje KNF), o tyle problematyka zarządzania jakością jest czasem spychana na dalszy plan, ponieważ żaden nadzorca nie wymusza na bankach podejmowania sformalizowanych działań projakościowych. Istniejące rozwiązania w zakresie zarządzania jakością i zarządzania ryzykiem w banku mają wspólne obszary wzajemnie wspierające się i wzbogacające osiągane wyniki. Najbardziej popularne koncepcje zarządzania jakością, takie jak ISO 9001, TQM i EFQM, bazują na podejściu procesowym, co również jest wykorzystane w systemie GRC – skupiającym w sobie trzy bardzo ważne obszary zarządzania instytucją finansową (ład korporacyjny, zarządzanie ryzykiem i zgodność z przepisami). Zarządzanie jakością mogłoby wypełnić brakujący obszar dbałości o relacje z klientami banku w zakresie poziomu obsługi i poziomu jakości oferowanych im usług, co będzie tematem dalszych badań.

Bibliografia

1. *Canadian Banks 2007. Perspectives on the Canadian banking industry*, opracowanie PriceWatersHouseCoopers, <http://www.pwc.com/ca/en/banking-capital-markets/publications/canadian-banks-2007-en.pdf> (5.2012).
2. *EFQM Framework for Risk Management*, European Foundation for Quality Management, Brussels 2005.

¹⁹ *EFQM Framework for Risk Management...*, s. 12.

3. Gomez Gomez J., Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A.L., *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, vol. 28, no. 5.
4. *Jakość bronią przed ryzykiem*, www.miesiecznikbank.pl (4.2012) – wzmianka w miesięczniku „Bank” o II Konferencji Szkoleniowej przygotowanej przez ten miesięcznik w 2007 r. pt. *System zarządzania jakością jako przeciwdziałanie ryzyku operacyjnemu*.
5. *Komentarz do norm ISO 9000:2000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
6. Łosiewicz-Dniestrzańska E., *Znaczenie reklamacji w pomiarze jakości usług bankowych*, Annales UMCS, sectio H: Oeconomia, vol. 45/2, Lublin 2011.
7. Razak I.H.A., Kamaruddin S., Azid I.A., Almanar I.P., *ISO 13485:2003. Implementation reference model from the Malaysian SMEs medical device industry*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, no. 1.
8. Sierotowicz T., Wójcik K., *Systemowy model zarządzania ryzykiem a jakość zarządzania*, [w:] *Działania ekonomiczne podmiotów rynkowych – materiały konferencyjne*, D. Kopycińska (red.), Szczecin 2007.
9. van Houten G., *ISO 9001:2000. A Standard for All Industries*, „The Information Management Journal”, April 2000.
10. Weingessel B., Vecsei-Marlovits V., *Process Management at KAV: Clinical pathways of the Eye Department at Krankenhaus Hietzing*, Materiały konferencyjne BOC 2011.
11. Williams R., Bertsch B., Dale B., van der Wiele T., van Iwaarden J., Smith M., Visser R., *Quality and risk management: what are the key issues?*, „The TQM Magazine” 2006, vol. 18, no. 1.
12. Wiśniewska M., *Normy ISO serii 9000:2000. Wymagania, analiza, wdrażanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2002.
13. Zymonik Z., Świdorska A., *Zarządzanie jakością w polskich bankach komercyjnych*, „Problemy Jakości” marzec 2011.

Quality management in a bank vs risk of banking business

This paper presents the field of quality management in relation to risk management in banking business. Recently in the time of financial crisis, quality management is removed from the interest of the top management in the bank in exchange for risk management. The author contends that the quality management has common fields with risk management and the integrated concepts such as governance, risk management and compliance (GRC) can use ISO 9001, TQM or EFQM experience for managing banks.