

Kultura ryzyka jako niedoceniany element zarządzania ryzykiem i wspomagania transformacji cyfrowej banków

Stanisław KASIEWICZ, Lech KURKLIŃSKI¹
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego

Złożono: 13 lutego 2019; Zaakceptowano do druku: 2 maja 2019; Opublikowano: 28 czerwca 2019

Streszczenie. Artykuł dotyczy roli, jaką kultura ryzyka odgrywa w zarządzaniu bankami, oraz sposobu, w jaki wspomaga lub blokuje ona ich transformację w podmioty cyfrowe. Autorzy stawiają hipotezę, że diagnoza kultury ryzyka w sektorze bankowym pozwala uzupełnić rozpoznanie kluczowych problemów zarządzania ryzykiem, a w dalszej kolejności (po podjęciu stosownych działań) przyczynia się do większej skuteczności tego zarządzania (co znajdzie wyraz we wzroście efektywności). Transformacja dotychczasowego modelu tradycyjnego banku w instytucję cyfrową wymaga daleko idących zmian kulturowych. Warunkiem koniecznym kształtowania się skutecznej kultury ryzyka praktycznie nowego banku cyfrowego jest znajomość aktualnego stanu tej kultury w jej dotychczasowym modelu. Im wcześniej rozpoczęte zostaną badania i analizy kultury ryzyka banków oraz innych interesariuszy (przede wszystkim klientów), tym większa szansa na utrzymanie istotnej i konkurencyjnej pozycji sektora bankowego w nowej architekturze cyfrowego rynku finansowego.

Słowa kluczowe: kultura ryzyka, banki, cyfryzacja.

Kody JEL: G21, G32, M14.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem w instytucjach finansowych, w tym w bankach, należy do kluczowych kompetencji tych podmiotów. Efekty w tej sferze zależą od wielu czynników, w tym od jakości zarządzania, a tę w bardzo dużym stopniu determinuje kultura, która reprezentują nie tylko te instytucje, ale także ich otoczenie. Rodzi się zatem pytanie o determinowany kulturą stosunek personelu i kadr kierowniczych banku, klientów, nadzorców, regulatorów do ryzyka, rozumiany zgodnie

¹ Kontakt z autorami: Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: skasie@sgh.waw.pl. Lech Kurkliński, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, ul. Solec 38 lok. 104, 00-394 Warszawa, e-mail: lk@alterum.pl.

z podejściem G. Hofstede, czyli „zaprogramowanie” umysłu wymienionych interesariuszy w omawianej dziedzinie [Hofstede, Hofstede 2017, s. 17]. Menedżerowie i specjaliści do tej pory koncentrowali się w zarządzaniu ryzykiem na tradycyjnych metodach jego analizy, głównie wykorzystując narzędzia ilościowe, a także jakościowe w odniesieniu do tzw. twardych faktów. Ponadto dominowała zasada przestrzegania wewnętrznych instrukcji i zewnętrznych regulacji (np. rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego), często w sposób nadmiernie skrupulatny, co najmniej z formalnego punktu widzenia. Nie uchroniło to jednak części banków od poważnych kłopotów (z upadłością włącznie, jak to było w przypadku SK Banku). Zwłaszcza ten ostatni przykład pokazuje, jakie znaczenie w zarządzaniu ryzykiem ma podejście odwołujące się do systemu wartości, przekonań, wiedzy, percepcji i rozumienia ryzyka kierownictwa, ogółu pracowników oraz interesariuszy banku. Całość tych odwołań najlepiej opisuje pojęcie kultury ryzyka.

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką kultura ryzyka odgrywa w zarządzaniu bankami, oraz sposobu, w jaki wspomaga ona lub blokuje je na drodze do transformacji w podmioty cyfrowe. Można postawić hipotezę, że diagnoza kultury ryzyka w sektorze bankowym pozwala uzupełnić rozpoznanie kluczowych problemów zarządzania ryzykiem, a w dalszej kolejności (po podjęciu stosownych działań) przyczynia się do poprawy jego skuteczności (wyrażającej się we wzroście efektywności). Niniejszy artykuł nie ma na celu pełnego udowodnienia sformułowanej hipotezy (do tego potrzebne są głębokie i szczegółowe badania terenowe, zresztą postulowane w tekście), a jedynie przedstawienie wybranych przesłanek ją potwierdzających. Wiele z nich odwołujących się musi do intensywnie zmieniających się uwarunkowań działalności banków: regulacyjnych, rynkowych, a przede wszystkim technologicznych. Innowacje informacyjne, finansowe i zdalny dostęp do rachunku zmuszają do nowego spojrzenia na kwestie kulturowe, w tym na znaczenie kultury ryzyka, choćby w kontekście konieczności zapewnienia cyberbezpieczeństwa.

2. Pojęcie kultury ryzyka

Kultura ryzyka jest kategorią, do której zaczęto się odwoływać stosunkowo niedawno. W świecie finansów naturalnie kojarzy się z instytucjami finansowymi, na przykład bankami. Jednakże nie można jej wprost utożsamiać z kulturą organizacyjną tych podmiotów, które w swojej podstawowej działalności koncentrują się na zarządzaniu ryzykiem. Niewątpliwie w odniesieniu do samych instytucji kultura ryzyka stanowi część składową ich kultury organizacyjnej, zarazem jednak wykracza poza nią. Istotną rolę odgrywa tu otoczenie, w którym funkcjonują instytucje finansowe. Występujące wzajemne oddziaływania tworzą nową jakość. Ze względu na wagę tego zagadnienia można zadać pytanie, dlaczego w kontekście procesu zarządzania ryzykiem przez tak długi okres niemal nie używano terminu kultura ryzyka. Tym to dziwniejsze, że obecnie przypisuje się tej kulturze wiele pozytywnych lub negatywnych cech, silnie rzutujących na funkcjonowanie instytucji finansowych.

Złożyło się na to wiele czynników, w szczególności ujawnione w badaniach po wybuchu ostatniego kryzysu finansowego *subprime* (2007+) słabości zarządzania ryzykiem. Drugą przesłankę stanowi dokonująca się transformacja instytucji finansowych ku świadczeniu usług w środowisku cyfrowym, co wymusza odmienną kulturę, zwłaszcza na styku tych organizacji z otoczeniem. Potrzeba cyberbezpieczeństwa najpierw się pojawiła, a potem zintensyfikowała, jednak nie da się jej zaspokoić jedynie poprzez zastosowanie odpowiedniej technologii. Musi jej przyjść w sukurs właśnie kultura ryzyka. Można tu zastosować analogię do komunikacji samochodowej. Na jej bezpieczeństwo wpływa to, jakimi samochodami jeździmy (wyposażonymi w systemy ABS, opony letnie i zimowe, poduszki powietrzne, czujniki parkowania itd.), ale ostatecznie kluczowe znaczenie nadal mają umiejętności kierowcy i kultura prowadzenia pojazdu. Podobnie w sferze finansów, tutaj także mamy do czynienia z radykalnymi zmianami technologicznymi. Tak jak automobil powoli ewoluował do postaci dzisiejszego samochodu, tak w przypadku finansów zmiany zaszły w znacznie szybszym, wręcz rewolucyjnym tempie. Gwałtowny proces digitalizacji instytucji finansowych z całą ostrością ujawnia, że kultura tych podmiotów, a w ślad za tym kultura ryzyka, zdecydowanie różni się aktualnie od tej, jaka dominowała w drugiej połowie XX w. W szczególności dotyczy to banków, ponieważ to one zainicjowały proces oswojania technologii informacyjnych.

Niewątpliwym niedostatek badań naukowych i słabe zainteresowanie ze strony pracowników banków praktycznymi przejawami zmian w kulturze ryzyka są związane z komplikacjami, jakie towarzyszą określeniu tego pojęcia. Jego istota obejmuje dwie kategorie: „kulturę” i „ryzyko”, każda legitymuje się interesującą historią, w trakcie której podejmowano liczne próby definiowania. Można spotkać różnorodne interpretacje określenia, czym jest kultura. Co najgorsze, liczba definicji wciąż wzrasta, osiągając już poziom tysiąca [Kroeber, Kluckhorn 1952; Baldwin *et al.* 2017; Caretta, Schwizer 2017, s. 12]. Istnieje także wielka różnorodność definicji ryzyka. Poszczególne warianty odnoszą się do rozmaitych zagadnień, takich jak: źródła zagrożeń, postawy menedżerów wobec procesu zarządzania ryzykiem czy odwołania do skali skutków, jakie ryzyko może generować zarówno *ex ante*, jak i *ex post*. Nie może zatem dziwić istnienie wielu definicji kultury ryzyka [Caretta, Schwizer 2017, s. 18–19]. Warto zwrócić uwagę na przegląd ujęć zaprezentowany w tabeli 1.

Wobec wskazanej powyżej różnorodności na potrzeby niniejszego artykułu przyjęta została robocza definicja kultury ryzyka w odniesieniu do banku zaproponowana przez Institute of Risk Management [2012, s. 7] w brzmieniu: „Kultura ryzyka to wspólne wartości, postawy i zachowania podzielane w banku, które pozwalają głębiej, a także szerzej zrozumieć, identyfikować i zarządzać ryzykiem”.

Tabela 1. Podstawowe charakterystyki definicji kultury ryzyka

Autor/ instytucja	Zakres przedmiotowy	Zakres podmiotowy	Sposób działania	Obszar koncentracji
Institute of International Finance [2009]	normy i tradycje zachowań	jednostki i grupy	identyfikacja, zrozumienie, omawianie i działanie	przyjęcie ryzyka
Farrel, Hoon [2009]	system wartości i zachowań	bank	kształtuje decyzje kierownictwa i pracowników	proces zarządzania ryzykiem
Institute of Risk Management [2012]	wartości, przekonania, wiedza i zrozumienie ryzyka dzielone przez grupę osób mających coś wspólnego	grupa osób podzielających te wartości, szczególnie pracownicy banków lub zespoły pracowników	działanie podejmowane w procesie zarządzania ryzykiem	obszar ryzyka
Deloitte Australia [2012]	ogólna świadomość, postawy i zachowania pracowników	bank	szerokość przyjętych zasad i praktyk zarządzania ryzykiem w organizacji	obszar zarządzania ryzykiem
Power, Ashby, Palermo [2013]	sposób kształtowania zagadnień kultury i ryzyka	bank i jego komórki, ubezpieczyciele, doradcy	podejście oddolne do badania strumieni pracy, aby zrozumieć i wzmocnić siłę oddziaływania kultury	proces zarządzania ryzykiem
Financial Stability Board [2014]	normy, postawy i zachowania	bank	działania związane ze świadomością ryzyka, podejmowaniem ryzyka oraz zarządzaniem ryzykiem i kontrolą	kształtowanie decyzji dotyczących ryzyka
Smith-Bingham [2015]	normy i zachowania	personel banku	system wynikający z realizacji strategii i operacji biznesowych	proces zarządzania ryzykiem w praktyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Caretta, Schwizer 2017, s. 18–19].

Zajmowanie się kulturą ryzyka, zwłaszcza w przypadku przeprowadzania badań empirycznych, musi uwzględniać: skalę działania banku, zakres świadczonych usług, dojrzałość systemu zarządzania ryzykiem, strukturę organizacyjną, zakres stosowania ładu korporacyjnego i inne czynniki. Określenia kategorii kultury podane w tabeli 1 są dość zbieżne. Natomiast występujące różnice w definicjach odnoszą się do zakresu przedmiotowego, przykładowo jakie wartości są uwzględniane (a które są pomijane), na jakim obszarze koncentrują się autorzy (tylko zjawisko ryzyka czy kompleksowy system zarządzania, czy też wybrane etapy zarządzania ryzykiem –

np. przyjęcie ryzyka bądź pomiar i ocena ryzyka). Wymagana jest precyzja w określaniu, jakie rodzaje wartości identyfikuje się w kulturze ryzyka. Ważnym etapem w analizie kultury ryzyka jest także ustalenie zakresu podmiotowego. Możliwe są tu krańcowo różne wybory, poczynając od wąskiego ujęcia, ograniczającego się do poszczególnych komórek organizacyjnych banku, aż do szerokiego, uwzględniającego głównych interesariuszy rynkowych, tj. konkurentów rynkowych (np. inne banki, fintechy), regulatorów i nadzorców, klientów, a nawet społeczeństwo. Szersze podejście jest aktualnie bardziej uzasadnione merytorycznie, należy jednak pamiętać, że jeśli przyjmie się zbyt ogólną formułę definicji kultury ryzyka w banku, łatwo utracić spójność wywodów oraz zdeformować wymowę uzyskanych wyników.

3. Rola kultury ryzyka

Za zwróceniem uwagi na rolę kultury ryzyka w banku przemawiają przesłanki negatywne i pozytywne. Pierwsza grupa obejmuje te słabości w funkcjonowaniu instytucji bankowych, które wpływają na: generowanie kosztownych i trudnych wyzwań, powstawanie strat, pogorszenie reputacji, obniżenie wyników finansowych, niską skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem [Schein 2010]. Wyeliminować te negatywne zjawiska można poprzez kształtowanie i budowanie silnej (czyli dobrej, adekwatnej) kultury ryzyka – jej ranga rośnie. Należy jednak podkreślić, że wykrycie związku przyczynowego między występującymi, a nawet piętrzącymi się problemami, z jakimi zmagają się banki, a kulturą ryzyka nie jest zadaniem łatwym.

Dla dostrzeżenia istotnej roli kultury ryzyka w działalności banków równie duże znaczenie mają przesłanki pozytywne. Z badań i opinii ekspertów wynika, że kultura ryzyka jest niewidzialnym spoiwem, które scala działalność wszystkich pracowników realizujących opracowane i wdrażane przez zarząd cele banku [Guiso, Sapienza, Zingales 2013]².

W bankach kultura ryzyka jest powszechnie uznawana za brakujące ogniwo w systemie zarządzania ryzykiem. Instytucje te skupiają się na dostosowywaniu się do ostrożnościowych, twardych regulacji krajowych, regionalnych i globalnych. Podejmowane dotychczas próby regulacji kultury ryzyka, jak dotąd kończyły się niepowodzeniem – ze względu na jej niematerialność, dużą pojemność i złożoność oraz kłopoty związane z opracowaniem transparentnych metod pomiaru zróżnicowanych poziomów jej jakości. Klarownie pisze o tym J. Lam [2017, s. 116]: „W typowej kulturze ryzyka ludzie robią to, co trzeba, gdy powie się im, co mają robić. W słabej kulturze ludzie mogą rzeczywiście robić złe rzeczy, nawet gdy zasady są ustalone. Ale kiedy zakorzeni się silna kultura ryzyka, ludzie prawdopodobnie będą robić właściwe rzeczy, nawet jeśli nie powiedziano im, co mają robić. Przez osadzenie świadomości ryzyka i odpowiedzialności w pozytywnej kulturze korporacyjnej, menedżerowie nie muszą spędzać dużo czasu na przeprowadzaniu »burzy mózgow«

² W publikacji tej cytuje się opinię Grega Smitha, byłego wiceprezesa Goldman Sachs, który stwierdził żartobliwie, że „kultura ryzyka jest sekretnym sosem, który pozwolił temu bankowi zdobywać zaufanie klientów przez 143 lata”.

[szczegółowej analizie każdego przypadku – przyp. SK, LK] w związku z ostatnim zidentyfikowanym ryzykiem, ale mogą zamiast tego alokować swoje zasoby w inne miejsce”.

Właściwa kultura ryzyka – co ważne – prowadzi do zwiększenia skuteczności, efektywności i bezpieczeństwa banków, a w przypadku podmiotów uznawanych za strategiczne – do poprawy stabilności całego sektora bankowego. Badania wskazujące na takie wyniki przeprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych [Fahlenbrach, Prilmeier, Stulz 2012].

Przeprowadzone badania pokazują też związki kultury ryzyka z reputacją banków [Gabbi, Pianorsi, Soana 2017, s. 191]. Dla przykładu: hipoteza, że niska kultura ryzyka wpływa na sposób, w jaki decydenci w bankach kreują reputację swoich instytucji, została potwierdzona poprzez analizę zdarzeń w kilku włoskich bankach, które ukarano za naganne postępowanie. Na tym tle okazało się, że zachowanie kadry tych banków mogło być lepiej kontrolowane w środowisku charakteryzującym się wyższą kulturą ryzyka. Badanie pokazało, że zarówno menadżerowie, jak i organy nadzoru powinni koncentrować się na kwestii kultury ryzyka poprzez większe zaangażowanie, nie tylko w oparciu o zasady i formalne polityki, ale także wykorzystując właściwie wykształcone zachowania całego personelu (np. posiadającego odpowiednie certyfikaty). Wyznawane wartości odnoszące się do ryzyka muszą być podzielane przez wszystkie osoby zaangażowane w procesy decyzyjne w bankowości, na wszystkich poziomach, przy maksymalnym udziale przedstawicieli kierownictwa banków (zarządów, rad nadzorczych). Kluczowe znaczenie ma tu przykład idący z góry, pokazujący podwładnym, w jaki sposób najwyższa kadra podchodzi do ryzyka (jaką kulturę ryzyka reprezentuje), zwłaszcza w warunkach silnego stresu, szybciej dostrzeganego z wyższego szczebla zarządzania, ponieważ mającego najczęściej egzogeniczne źródła [Gabbi, Pianorsi, Soana 2017, s. 191].

Pojawiają się też opinie, których nie można lekceważyć, że choć wypracowanie silnej kultury generuje wysokie koszty stałe, to jednak zmniejsza koszty krańcowe [Hermalin 1990]. R.M. Stulz uważa, że ograniczenia występujące w pomiarze ryzyka i zdecentralizowany charakter podejmowania ryzyka oznaczają, że ustalenie odpowiedniego systemu motywacji dla osób odpowiedzialnych za ryzyko oraz promowanie odpowiedniej kultury są najważniejsze dla powodzenia zarządzania całą organizacją [Stulz 2014, s. 12]. Wiąże się to z dysonansem występującym pomiędzy wysokim stopniem scentralizowania instytucji bankowych a decyzjami czy też działaniami podejmowanymi przez poszczególne osoby na różnych szczeblach organizacyjnych (również tych najniższych) i w rozmaitych obszarach działalności banku.

Kultura ryzyka w systemie zarządzania ryzykiem jest łączona z przywództwem. Wskazuje się, że właśnie przywództwo uruchamia działania mające kluczowe znaczenie dla przestrzegania zasad etyki i uczciwości jako nadrzędnych wartości banku. Godni zaufania liderzy, systematyczne szkolenia i czytelna komunikacja zwiększają znaczenie i pozytywne efekty kultury ryzyka [Korombel 2013, s. 475; Lam 2017, s. 116].

Obok refleksji po ostatnim kryzysie finansowym najważniejszym czynnikiem, który budzi zainteresowanie środowisk naukowych, zarządów banków i czołowych firm konsultingowych kulturą ryzyka, jest gwałtowna rewolucja, jaka dokonuje się w transformacji gospodarki, społeczeństwa i instytucji finansowych podążających ku funkcjonowaniu w środowisku cyfrowym. Ten pogląd wyrażany jest w licznych publikacjach dotyczących zasad prowadzenia działalności przez bank cyfrowy³ lub w formule tzw. bankowości otwartej. Autorzy raportów na temat warunków i zasad tych przemian piszą: „Przekształcenie w cyfrowy bank wymaga dramatycznych zmian kulturowych. Udana nawigacja [sprawne poruszanie się klienta w sferze cyfrowej – przyp. SK, LK] może być podstawą do zróżnicowania konkurencji” [*Digital Banking...* 2015, s. 3]. Różne aspekty niezbędnych zmian kultury w banku nowej generacji omawia m.in. L. Piirainen [2016]. Podobnie Ch. Skinner wskazuje, że jeżeli banki chcą funkcjonować w formule bankowości otwartej, „to będą musiały otworzyć swoje od lat zamknięte systemy i udostępnić swoje interfejsy programistyczne do użytku innym podmiotom. Oznacza to również, że najprawdopodobniej staną się kuratorami i agregatorami innych aplikacji, interfejsów i analityki danych, co pozwoli im na zapewnienie swoim klientom najlepszych doświadczeń” [Skinner 2018, s. 53]. Oznacza to m.in., że banki zaczynają się przekształcać w struktury partnerskie, oparte na współpracy, w których większość systemów jest udostępniana, za pośrednictwem interfejsów programistycznych, firmom trzecim [Skinner 2018, s. 81]. Autor ten w swoich prognozach idzie jeszcze dalej. Przewiduje on, że tylko banki, które w ciągu najbliższych 10 lat będą w stanie przekształcić się – odejść od struktur monolitycznych, zintegrowanych wertykalnie (o silnych cechach hierarchicznych) i zorientowanych „fizycznie” (np. na bankowość oddziałową), wprowadzić na ich miejsce struktury oparte na mikrouslugach, otwartym rynku i ugruntować orientację cyfrową – przetrwają i będą dobrze prosperować [Skinner 2018, s. 53]. Zmiany te wymagają traktowania kultury ryzyka jako cennego aktywa (zasobu), a nie ograniczenia [Zingales 2015].

Należy też wskazać neutralne czynniki wpływające na wzrost znaczenia kultury ryzyka. Zalicza się do nich ogólny trend obecny w sektorze bankowym. A. Carretta i P. Schwizer stwierdzają, że „W ostatnich dziesięcioleciach na rynku widoczna była wyraźna ewolucja roli banków z instytucji publicznych do nastawionych na zysk podmiotów prywatnych” [Carretta, Schwizer 2017, s. 11]. Należy ten trend odczytywać w ten sposób, że rośnie ranga kultury ryzyka jako koniecznego narzędzia ochrony najsłabszych uczestników rynku usług bankowych, jakimi są klienci banków. W tej sytuacji rola państwa pozostaje ważna, ale powoli ulega przekształceniu. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że znaczenie instytucji państwowych będzie malało, choć na tle obserwowanego szoku regulacyjnego trudno jeszcze się doszukiwać takiej tendencji. Jednakże nowa sytuacja wymusi stosowanie odmien-

³ Bank cyfrowy to podmiot, który włącza nowe i rozwojowe technologie teleinformatyczne do zestawu usług świadczonych klientom, ponadto dokonuje zmian wewnętrznych i zewnętrznych, aby zapewnić usługi skuteczniejsze, wydajniejsze oraz w większym stopniu zaspokajające potrzeby klientów, tak by poziom ich satysfakcji wzrósł [Ginovsky 2015].

nych narzędzi oddziaływania. Pierwsze sygnały pojawiły się już w kontekście podejmowanych prób regulowania rynku fintechów.

Reasumując, gdy mowa o roli kultury ryzyka w działalności banków, warto przytaczać trafne stanowisko A. Carretty i P. Schwizera, którzy w konkluzji piszą: „uwazamy, że kultura ryzyka jest niezwykle interesującym i fascynującym tematem wpływającym na przyszłą ewolucję systemu finansowego” [Carretta, Schwizer 2017, s. 8]. Ta ostatnia konkluzja ściśle wiąże się z wpływem kultury ryzyka zarówno na rozwiązania systemowe (m.in. regulacje, sposób zarządzania), jak i zachowania klientów, wymuszające zmiany modelu biznesowego banków oraz innych podmiotów działających na rynku.

4. Kultura ryzyka jako źródło problemów polskich instytucji finansowych

Na podstawie analizy treści wystąpień na konferencjach naukowych i środowiskowych oraz w wyniku obserwacji debat medialnych poświęconych problematyce finansowej można pokusić się o zidentyfikowanie najważniejszych, aktualnych problemów (wyzwań), przed jakimi stoi polski sektor bankowy. Zaliczają się do nich:

- nowe środowisko regulacyjne i stan przeregulowania sektora bankowego,
- zmieniające się zasady konkurowania instytucji finansowych,
- wysoka fala innowacji technologicznych i powstający nowi konkurenci (fintechy),
- postępująca koncentracja sektora bankowego i przekształcenia własnościowe,
- nieuregulowany problem zadłużenia gospodarstw domowych z tytułu kredytów denominowanych w walutach obcych, a także potencjalny problem wzrostu stóp procentowych dla kredytów złotych (potencjalny nawrót inflacji),
- nadmierne obciążenia daninami publicznymi.

Zidentyfikowane problemy dostrzegane są przez prezesów dużych banków, co obserwować można było podczas niejednej konferencji czy debaty, przykładowo „Polscy giganci bankowości detalicznej – wyzwania przyszłości” [*X Kongres Bankowości Detalicznej...* 2017]. Podkreślić należy też wzajemne powiązania tych zagadnień. Listę tę można rozszerzyć o takie tematy jak: pozyskiwanie kadr (talentów), cyberbezpieczeństwo, zagrożenie utratą reputacji itp. Podobnie nadzorcy zaczęli bardzo silnie wskazywać na znaczenie kultury ryzyka, zwłaszcza w sferze zarządzania różnego jego rodzajami. Listę tę należałoby rozszerzyć, dodając naukowców, o czym świadczą m.in. przytaczane w niniejszym artykule publikacje.

W odniesieniu do sfery regulacyjnej usług finansowych ujawniają się trendy postępowania zarówno międzynarodowych (globalnych, unijnych), jak i krajowych regulatorów, które wymuszają zmianę kultury ryzyka w bankach:

- Nowa infrastruktura instytucjonalna tworzona na całym świecie po kryzysie finansowym 2007+ sprawia, że banki w coraz mniejszym stopniu mogą liczyć na to, że ich niepowodzenia pokryte będą z budżetu, czyli przez podatników.
- Następuje stopniowe, aczkolwiek bardzo powolne i jeszcze nie wszędzie

zauważalne (np. nie w Polsce), odejście regulatora od funkcji policjanta, na rzecz przyjaznej funkcji doradczej w stosunku do podmiotów regulowanych. Zatem zmianie ulega tradycyjne traktowanie regulatorów jako instytucji posiadających pełną wiedzę, wystarczające zasoby, umiejętności i koncentrujących się tylko na zapewnieniu bezpieczeństwa sektora i klientów.

- Wyraźniej zauważalny, ale i w tym przypadku powolny wzrost aktywności regulatorów w kierunku redukcji luki pomiędzy innowacjami finansowymi a podjęciem działań regulacyjnych w szerszym zakresie. Wskazują na to pojawiające się nowinki w systemie legislacji, np. klauzula wygaśnięcia, eksperymentalne regulacje, piaskownica regulacyjna (ang. *sand box*) – niestety, nie w naszym kraju, choć w tym ostatnim przypadku powstała pewna nieudolna namiastka.

Z odpowiedzią na te światowe trendy regulacyjne banki działające w Polsce będą miały coraz większy problem. Istnieje groźba (a częściowo już teraz tak się dzieje), że polskie instytucje nadzorcze i regulacyjne mogą nie nadążyć za światowymi zmianami w formule regulowania i nadzorowania naszych rynków finansowych. Dodatkowo nie pomagają im ostatnie zawirowania, jakie wystąpiły w Komisji Nadzoru Finansowego i Narodowym Banku Polskim. Na stan ten rzutuje też słaba jakość uchwalanych przepisów, przy jednoczesnej ich ogromnej nadprodukcji (stan przeregulowania przy jednoczesnym występowaniu wielu luk regulacyjnych), oraz ciągle obecny, przestarzały system resortowego zarządzania gospodarką.

Współczesna technologia rewolucjonizuje nasze myślenie, działania, życie oraz kulturę ryzyka. Świat cyfrowy zmienia się praktycznie każdego dnia i wymaga, aby zarządzający i pracownicy banków rozpoznawali bardzo wcześnie wyzwania (w tym różnego rodzaju ryzyka) związane z wpływem technologii na ich codzienne funkcjonowanie. Zmieniają się nie tylko strategie i modele biznesowe, infrastruktura informatyczna, zasady i mechanizmy konkurowania, klienci oraz preferowany system wartości. W tych uwarunkowaniach kultura ryzyka kształtuje się odmiennie, a od wielu czynników (w tym i kulturowych) zależeć będzie, jak szybko nastąpią zmiany w procesach dostosowania banków i ich klientów do nowych reguł gry. Istotne jest to, że kulturę ryzyka nierzadko uznaje się za kluczową barierę w transformacji banku od modelu tradycyjnego ku cyfrowemu [Goran, LaBerge, Srinivasan 2017]. Sfera ta wymaga wdrożenia przemyślanych, długofalowych programów, aby nadal utrzymać silną pozycję rynkową banków działających w Polsce.

Na tle zmian technologicznych coraz istotniejsza staje się działalność firm z obszaru fintech. W Polsce i na całym świecie oczekuje się, że spowodują one poważne zmiany rynkowe. Z jednej strony dotyczy to ich destrukcyjnego wpływu na ograniczenie roli i zakresu działalności banków, ale z drugiej – przede wszystkim traktuje się je jako motor napędzający rozwój innowacji w całej gospodarce. Należy pod tym kątem spojrzeć na sytuację w Polsce:

- Liczba krajowych kilkudziesięciu firm fintechowych jest dość skromna na tle liderów z Unii Europejskiej i innych państw (np. Chin, Singapuru, Stanów Zjednoczonych), a ich oferta usługowa słabo przebija się na rynku. W raporcie

kwalifikującym sto najbardziej innowacyjnych fintechów na świecie nie znalazł się żaden podmiot zarejestrowany w Polsce [H2 VENTURES, KPMG 2018]. Natomiast przyzwyczailiśmy się, że polskie banki zajmują czołowe miejsca w tego typu rankingach innowacyjnych instytucji.

- Na polski rynek usług bankowych wchodzi zagraniczne firmy z obszaru fintech ze sprawdzonymi usługami, przykładowo Revolut (płatności), Lendon (platforma pożyczkowa).
- Na razie banki i nadzorcy uważają, że wszystko jest pod kontrolą, tworząc atmosferę samospokojenia rynku. Jednakże kluczowy moment weryfikacji jeszcze nie nadszedł, ale prawdopodobnie nastąpi po pełnym wdrożeniu dyrektywy PSD 2, czyli w październiku 2019 r.
- Istnieją obawy, że Komisja Nadzoru Finansowego nie będzie w stanie skutecznie kontrolować ryzyka generowanego przez firmy z obszaru fintech. Firmy te zaś nie mają doświadczenia stałych kontaktów z nadzorem i regulatorami, a pewne obawy mogą budzić np. historie takich przedsięwzięć jak AmberGold lub GetBack SA.
- Najważniejsze jest to, że nie wiadomo, jaką kulturę ryzyka reprezentują przedsięwzięcia fintechowe i jakie mają – w najbliższej perspektywie – strategie konkurowania zarówno pomiędzy sobą, jak i z instytucjami bankowymi.

Nowe uwarunkowania, zwłaszcza regulacyjne, technologiczne i rynkowe, wymuszają intensyfikację procesów konsolidacyjnych w sektorze bankowym. Mniejsze podmioty nie są w stanie sprostać narzucanym wymogom (głównie od strony kosztowej), a poziom koncentracji systematycznie rośnie. Świadczyć o tym może na przykład wypowiedź Z. Jagiełły, prezesa największego banku PKO BP: „Konsekwencje przeregulowania sektora bankowego w Polsce już są widoczne: jest to pęknięcie systemu na dwie części. Pierwsza to banki, które mają dobry zwrot z kapitału, rozwijają swoją sumę bilansową, mają dużo klientów i rosną. Druga część systemu bankowego jest niedochodowa i ukrywa swoje problemy. To instytucje, które mają minimalnie dodatnią albo wręcz ujemną stopę zwrotu. To jest według mnie bardzo poważna kwestia. Bo one nie są w stanie wyjść z tej sytuacji bez dużego zasilenia kapitałowego przez kogoś z akcjonariuszy. A żaden akcjonariusz nie kwapi się, żeby inwestować miliardowe sumy w niedochodowe spółki. Stąd mamy trend sprzedawania podmiotów, które mają za małą skalę działania i za małą rentowność. Jednocześnie zwiększa się liczba banków, które są w procesie naprawczym. I sądzę, że będzie ich więcej. W najbliższych kwartałach ten trend będzie się nasilał” [Jagiełło 2019].

Postępująca koncentracja na rynku usług bankowych kreuje duże podmioty, przed którymi stawia się jeszcze większe wyzwania kulturowe. Zmiany w wielkich organizacjach są jednak trudniejsze, chociażby ze względu na mocniejsze zakorzenienie mechanizmu „za duży, aby upaść” i wynikającej stąd pokusy nadużycia, która także jest przejawem swoistej kultury ryzyka. Natomiast w kontekście procesu zachodzących zmian własnościowych (głównie tzw. repolonizacji) inaczej należy spojrzeć na znaczenie państwa przejmującego powoli kontrolę nad działającymi w naszym

kraju bankami. Z uwagi na dokonujące się zmiany w strukturach własnościowych pojawia się poważne zagrożenie uzyskania przez polityków nadmiernego wpływu na procesy zarządzania ryzykiem. W takiej sytuacji kreowanie odpowiedniej kultury zarządzania ryzykiem w bankach nabiera szczególnego znaczenia (np. ze względu na dużą podatność na naciski polityczne, poleganie na intuicyjnym uzasadnianiu decyzji, przywiązywanie dużej wagi (lub na odwrót – jej brak) do kompleksowego i rzetelnego badania skutków podejmowanych działań) [Kasiewicz, Kurkliński 2019, s. 34–35].

Jak istotna jest odpowiedzialna kultura zarządzania ryzykiem w sferze bankowości, dobitnie pokazał nierozwiązany problem kredytów mieszkaniowych denominowanych w walutach obcych. Widać to szczególnie wyraźnie tak po stronie banków (lekceważący stosunek do ryzyka w wydaniu profesjonalistów zatrudnianych w tych instytucjach do świadczenia usług klientom), jak i po stronie klientów (fałszywe, można wręcz określić „życzeniowe” postrzeganie ryzyka, z nadzieją na odniesienie tylko korzyści, bez uwzględniania realnych zagrożeń). Pod tym kątem obserwujemy w polskim społeczeństwie nasilającą się tendencję do prywatyzowania korzyści przy korzystaniu z usług finansowych (np. preferencja płacenia niższych odsetek mimo wyższego ryzyka, jak to było w przypadku kredytów walutowych, lub kupowania produktów finansowych o wyraźnie, wręcz podejrzanie wysokiej dochodowości), a uspołeczniania kosztów (w momencie pojawienia się strat oczekiwanie pokrycia ich przez banki, instytucje publiczne lub nawet całe społeczeństwo). Stan ten oddziałuje niekorzystnie także na polityków, którzy starają się przyjmować takie regulacje, aby w maksymalnym stopniu chronić interesy klientów, a koszty przerzucać na podmioty finansowe (rzekomo zarządzane przez tzw. banksterów). W ostatecznym rozrachunku nie prowadzi to do kreowania odpowiedniej kultury ryzyka ani wśród pracowników banków, ani po stronie klientów. Lista negatywnych konsekwencji takiego postępowania jest długa, przede wszystkim wzrastają ceny usług finansowych, ograniczeniu ulega stopa zwrotu dla inwestorów, co demotywuje ich, a nie skłania do dalszych inwestycji lub nawet skłania przeciwnie – do dezinvestycji. Uruchamiane są także poszukiwania nowych źródeł dochodów w sferach jeszcze nieuregulowanych, najczęściej o zdecydowanie podwyższonym poziomie ryzyka. Procesy te wpływają znacząco na zwiększanie danin publicznych, na czele z najdotkliwszym w Europie podatkiem bankowym i kosztami pokrycia przez banki strat w sektorze spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych oraz poprzez podwyższane z tego powodu składki na Bankowy Fundusz Gwarancyjny [Kasiewicz, Kurkliński 2019, s. 39].

5. Podsumowanie

Przedstawiony wywód dostarcza przesłanek wskazujących, że diagnoza kultury ryzyka w sektorze bankowym może znacząco uzupełniać rozpoznanie najważniejszych problemów związanych z zarządzaniem ryzykiem w bankach, a w dalszej kolejności (po podjęciu stosownych działań) przyczyniać się do poprawy skutecz-

ności tegoż zarządzania. Także transformacja dotychczasowego modelu tradycyjnego banku ku instytucji cyfrowej wymaga daleko idących zmian kulturowych, które w wielu miejscach zbieżne są z kulturą zarządzania ryzykiem. Nasuwają się następujące wnioski:

- 1) Analiza dostępnych publikacji, raportów, wypowiedzi zarówno przedstawicieli banków, jak i nadzorców oraz regulatorów pokazuje stosunkowo zaawansowany etap badań nad kulturą ryzyka w sektorze bankowym. Wniosek ten dotyczy jednak innych krajów. Aktualny stopień zajmowania się tą problematyką w Polsce trzeba traktować zaledwie jako wstępny.
- 2) Odpowiednia kultura zarządzania ryzykiem kreuje wiele znaczących korzyści związanych z osiąganymi efektami finansowymi, rynkowymi, poprawą reputacji itp., aczkolwiek oddziaływanie to nie jest łatwo zauważalne.
- 3) Kultura ryzyka banku tradycyjnego i banku cyfrowego jest odmienna, co winno być uwzględniane w procesach transformacji. Bez świadomości tych różnic trudno będzie uzyskać pozytywny efekt przemian.
- 4) Przejście do kształtowania skutecznej kultury ryzyka banku cyfrowego bez znajomości jej aktualnego stanu jest narażone na porażkę. Im wcześniej rozpoczęte zostaną badania i analizy kultury ryzyka w działających w naszym kraju instytucjach bankowych oraz u klientów, tym większa szansa na utrzymanie liczącej się pozycji konkurencyjnej naszego sektora bankowego w nowej, europejskiej architekturze cyfrowego rynku finansowego.

Bibliografia

- Baldwin J.R. *et al.*, 2006, *Redefining Culture: Perspectives across the Disciplines*, Lawrence Erlbaum, Mahwah NJ.
- Carretta A., Schwizer P., 2017, *Risk Culture*, [w:] Carretta A., Fiordelisi F., Schwizer P., *Risk Culture in Banking*, Palgrave Macmillan, UK.
- Deloitte Australia, 2012, *Cultivating an Intelligent Risk Culture: A Fresh Perspective*, Deloitte, Sydney, Australia.
- Digital Banking: Time to Rebuild Your Organization (Part III of III)*, 2015, „Keep Challenging” February.
- Fahlenbrach R., Prilmeier R., Stulz R.M., 2012, *This Time is the Same: Using Bank Performance in 1998 to Explain Bank Performance During the Recent Crisis*. „Journal of Finance” vol. 67, iss. 6.
- Farrel J.M., Hoon A., 2009, *What's Your Company Risk Culture?*, „Business Week” 12 May.
- Financial Stability Board, 2014, *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*, FSB Publications.
- Gabbi G., Pianorsi M., Soana M.G., 2017, *The Impact of Risk Culture on Bank Reputation*, [w:] Carretta A., Fiordelisi F., Schwizer P., *Risk Culture in Banking*, Palgrave Macmillan, UK.
- Ginovsky J., 2015, *What really is digital banking?*, „Banking Exchange” 1 January.

- Goran J., LaBerge L., Srinivasan R., 2017, *Culture for a digital age*, „McKinsey Quarterly” July.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L., 2013, *The value of corporate culture*, „Working Paper” 19557, National Bureau of Economic Research, October.
- H2 VENTURES, KPMG, 2018, *FINTECH100 Leading Global Fintech Innovators. Report 2018*.
- Hermalin B.E., 1990, *Corporate culture and economic theory*, [w:] Cooper C.L., Cartwright S., Earley P.Ch. (red.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, Wiley.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Institute of International Finance, 2009, *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, Report of the IIF Steering Committee on Implementation.
- Institute of Risk Management, 2012, *Risk Culture. Under the Microscope Guidance for Board*.
- Jagiello Z., 2019, *System bankowy pękt na dwie części* (rozmawiał: Wilkowicz Ł.), „Dziennik Gazeta Prawna” z 7 lutego.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., 2019, *Wyzwania rynkowe, regulacyjne i technologiczne w kontekście przemian kulturowych w polskiej bankowości*, [w:] Miklaszewska E. (red.) *Banki w nowym otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym*, Poltext, Warszawa.
- Korombel A., 2013, *Istota i znaczenie kultury ryzyka dla funkcjonowania organizacji*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 60 („Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 761).
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., 1952, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Papers of Peabody Museum” vol. 47 (1).
- Lam J., 2017, *Implementation Enterprise Risk Management. From Methods to Applications*, Wiley, New Jersey.
- Piirainen L., 2016, *Digitalization of the financial sector and change management*, Oulu University of Applied Sciences.
- Power M., Ashby S., Palermo T., 2013, *Risk Culture in Financial Organizations: A Research Report*, London School of Economics, London, UK.
- Schein E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, US.
- Skinner Ch., 2018, *Cyfrowi ludzie. Nasza czwarta rewolucja*, Poltext, Warszawa.
- Smith-Bingham R., 2015, *Risk Culture: Think of the Consequences*, Marsh & Mc Lennan Companies, New York, US.
- Stulz R.M., 2014, *Governance, Risk Management, and Risk-Taking in Banks*, „Finance Working Paper” 427, June.
- X Kongres Bankowości Detalicznej*, 2017, 22–23 listopada 2017 r. w Warszawie.
- Zingales L., 2015, *The “Cultural Revolution” in Finance*. „Journal of Financial Economics” 117 (1).

Risk culture as an undervalued element of risk management and support for the digital transformation of banks

Abstract. The article is focusing on the issue of the role of risk culture in bank management. It tries to answer the questions: how this culture aids or blocks banks transformation into digital entities. The authors hypothesize that diagnosis of risk culture in the banking sector supports to solve the key risk management problems, and subsequently (after taking appropriate actions) contributes to improvement of bank effectiveness (expressed as the increase in efficiency). The transformation of the existing model of a traditional bank into a digital institution requires far-reaching cultural changes. A prerequisite for shaping an effective risk culture of a new digital bank is an analysis of present culture in the current banking model. The research regarding risk culture should be provided not only for bank institutions but also for other stakeholders including clients. This kind of analysis proves to be better in order to maintain an important competitive position of the banking sector in the new architecture of the digital financial market.

Keywords: risk culture, banks, digitalization.

JEL Codes: G21, G32, M14.