

# Miscellanea



DOI: 10.26354/bb.7.1.94.2024

Stanisław Kasiewicz\*

ORCID: 0000-0003-3758-5033

skasie@sgh.waw.pl

Jacek Woźniak\*\*

ORCID: 0000-0001-7592-0109

jacekj.wozniak@wat.edu.pl

## Syntetyczna ocena zarządzania ryzykiem w polskim sektorze bankowym w świetle badań ankietowych

### Streszczenie

Niniejszy artykuł nawiązuje do wyników badania empirycznego sektora banków w Polsce przeprowadzonego w okresie marzec – kwiecień 2023 roku (Kasiewicz, Woźniak 2024). Zasadniczym celem badania było wskazanie, jak banki w Polsce podchodzą do kształtowania systemu zarządzania ryzykiem w warunkach cyfryzacji procesów i ocenić te działania w perspektywie 2035 roku. W badaniu zastosowano technikę badania ankietowego CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) oraz technikę statystycznej analizy danych ilościowych. W artykule zaprezentowane są odpowiedzi udzielone wyłącznie przez przedstawicieli banków (N=127). W opracowaniu weryfikuje się hipotezę: Banki zdążą zmodernizować system zarządzania ryzykiem do stanu jego ewolucji w 2035 roku. W stosunku do monografii odniesiono się odmiennie do interpretacji i komentarza uzyskanych wyników. Generalny wniosek, jaki nasuwa się z badania to, że nadal banki są mocno zawansowane w rozwiązywa-

---

\* Stanisław Kasiewicz – emerytowany profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

\*\* Jacek Woźniak – doktor nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie.

niu bieżących problemów i dość odległe od zdecydowanego przejścia na wdrożenie nowego paradygmatu zarządzaniu ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** bank cyfrowy, sektor bankowy, zarządzanie ryzykiem, cele, funkcje i etapy zarządzania ryzykiem

**Kody JEL:** G32, O33

## Synthetic assessment of risk management in the Polish banking sector in the light of survey research

### Abstract

This article refers to the result of an empirical study of the banking sector in Poland conducted between March and April 2023 (Kasiewicz, Woźniak 2024). The main objective of the study was to indicate how banks in Poland approach the development of the risk management system in the conditions of digitization of processes and to assess these activities in the perspective of 2035. The study used the CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) survey technique and the technique of statistical analysis of quantitative data. The article presents answers given only by bank representatives (N=127). The study verifies the hypothesis: Banks will manage to modernize the risk management system to the state of its evolution in 2035. In relation to the monograph, a different approach was made to the interpretation and commentary of the results obtained. The general conclusion that comes to mind from the survey is that banks are still well advanced in solving current problems and quite far from a decisive transition to the implementation of a new risk management paradigm.

**Keywords:** digital bank, banking sector, risk management, objectives, functions and stages of risk management

**JEL Codes:** G32, O33

### Wstęp

Transformacja cyfrowa banków wymaga wielu ryzykownych przedsięwzięć. Ich powodzenie w dużym stopniu zależy od oceny stanu systemu zarządzania ryzykiem. Organy banków, konkurując m.in. w obszarze zarządzania ryzykiem, opracowują modele biznesowe i ambitne strategie, niewystarczająco uwzględniając ograniczenia rynkowe, finansowe, kadrowe, technologiczne czy kulturowe organizacji. Takie podejście już samo w sobie generuje ryzyko nieskuteczności tych strategii. Ponadto warto wyeksponować ograniczenia swobody opracowywania strategii wynikające z silnych uwarunkowań prawnych czy regulacji nadzorczych, co w pewnym stopniu prowadzi do upodabniania strategii głównych aktorów na rynku bankowym. Warto do tego dodać konsekwencje komplementarności, a nawet substytucji kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw) kadr bankowych i nowoczesnych technologii cyfrowych. W tym kontekście jeden z najważniejszych dylematów decydentów w bankach dotyczy tego: ***Czy aktualny system zarządzania ryzykiem jest adekwatny do cech i uwarunkowań towarzyszących konkurencji cyfrowej?*** Artykuł składa

się z dwóch zasadniczych części: (1) przedstawienia istoty banku cyfrowego, jego cech i wartości oraz (2) prezentacji wyników badania empirycznego dotyczącego systemu zarządzania ryzykiem w bankach, a także Wstępu i Podsumowania.

## 1. Istota banku cyfrowego, jego cechy i wartości

Wzmianki o bankowości cyfrowej w literaturze poświęconej działalności instytucji finansowych zamieszczano już w latach 60. XX wieku, gdy zaczęto wykorzystywać bankomaty i karty płatnicze. Pojawienie się Internetu w latach 80. XX w. dało zasadniczy impuls do rozwoju bankowości cyfrowej (Kelman 2016). Do 2020 r. zaszło wiele zmian w definiowaniu i operacjonalizacji tej formy bankowości oraz w ocenie jej oddziaływania na rynki finansowe. A proces ten nie sposób uznać za zakończony.

Miano banku cyfrowego przypisuje się podmiotowi, który wykorzystuje nowe lub rozwojowe technologie do świadczenia usług finansowych klientom, a wdraża innowacyjne zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, w tym przede wszystkim w relacjach z klientami, aby zapewnić efektywniejsze zaspokojenie ich potrzeb (Ginovsky 2015). Inna wersja ujęcia istoty banku cyfrowego eksponuje okoliczność, że nowa technologia staje się nie tylko dodatkowym elementem, ale stanowi jego „jądro” funkcjonowania. Przejawia się to m.in. w tym, że klienci używają głównie mobilnych urządzeń do wykonywania operacji bankowych, w tym założenia rachunku czy otwarcia nowego konta oraz przeprowadzania rozliczeń, zakładania lokat, zaciągania kredytu, inwestowania w fundusze, zgłaszania reklamacji itd. Wszystkie te czynności są realizowane bez fizycznego kontaktu z placówką bankową czy pracownikiem banku (Barquin i Vinayak 2016). Szczególnie aktywne w tym obszarze są młodsze generacje klientów, dla których bankowość cyfrowa stanowi jeden z czynników wyboru i współpracy z bankiem, co z kolei stymuluje innowacyjność instytucji finansowych, tym bardziej, że banki odczuwają konkurencję ze strony fintechów (Klimontowicz 2019, s. 89–97).

Występuje również podejście wskazujące, że istota banku cyfrowego związana jest z doświadczeniem klienta (ang. *customer experience*)<sup>1</sup>, gdzie oferuje się kontekstualne, mobilne usługi, które zmieniają tzw. podróż klienta (ang. *customer journey*)<sup>2</sup>. Bycie bankiem cyfrowym oznacza dostarczanie atrakcyjnych i istotnych doświadczeń, dzięki wykorzystaniu otwartej, zintegrowanej i elastycznej architektury technologicznej. Ilustruje to równanie wyrażające jakościową sumę trzech cech banku cyfrowego (D) (*Digital Banking* 2017, s. 5):

<sup>1</sup> Jest to efekt interakcji między bankiem a klientem w dłuższym czasie, sprowadzający się do wykorzystania zdobytej wiedzy analitycznej dla osiągnięcia licznych korzyści zarówno dla banku, jak i dla klientów.

<sup>2</sup> Podróż klienta opisuje różne formy kontaktu potencjalnego i faktycznego klienta z produktem lub marką – od pierwszego postrzegania aż do momentu podjęcia decyzji o zawarciu transakcji i staniu się lojalnym klientem.

$$D = A + B + C,$$

gdzie:

**A = zawsze i wszędzie, każdy kanał** – dostarcza tego, czego oczekują klienci, niezależnie od tego, czy są to masowi klienci banku detalicznego, czy klienci segmentu *private banking* – czyli inwestorzy o wysokiej wartości netto (ang. *high net worth individual* – HNWI), czy korporacje; wszystkie te oczekiwania prowadzą do tego, że bank musi dostosowywać się do tych wymogów; tym samym eliminowane są ograniczenia czasowe i przestrzenne.

**B = lepsza bankowość** – poza świadczeniem tradycyjnych usług bankowych wykorzystuje się koncepcję doradcy wirtualnego, pomagającego klientowi w podejmowaniu decyzji finansowych.

**C = kontekstowy** – bank oferuje usługi (produkty), komunikację (formy obsługi) tak dopasowane, aby sprostać indywidualnym oczekiwaniom klientów dotyczącym personalizacji na podstawie zaawansowanych analiz informacji i danych o kliencie oraz zdiagnozowanych lub prognozowanych potrzeb.

Ponadto bank cyfrowy odznacza się tym, że bazą jego poznawania klienta są informacje i dane o kliencie oraz otoczeniu, ich analiza z wykorzystaniem zaawansowanej aparatury statystycznej czy ekonometrycznej oraz technologii cyfrowych. Rezultaty tych procesów wpływają na kształtowanie modeli biznesowych, wybór celów opracowywanie strategii i priorytety inwestycyjne, podejście do wdrażania innowacji, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną/kulturę ryzyka, system wartości, stosowane narzędzia – czyli kluczowe elementy zarządzania bankiem. W istocie cyfrowość prowadzi do procesów zmian systemu zarządzania ryzykiem w bankach.

**Rysunek 1. Największe różnice pomiędzy działalnością w środowisku cyfrowym i tradycyjnym**



Źródło: Kane, Phillips, Copulsky i Andrus 2019.

Warto podkreślić, że istnieją zasadnicze różnice pomiędzy bankami cyfrowymi i bankami zarządzanymi tradycyjnie (rys. 1). Dotyczą one m.in. roli technologii, innowacyjności, kultury i rodzajów kluczowych wskaźników efektywności. Przeprowadzono liczne badania dotyczące różnic kulturowych pomiędzy organizacjami tradycyjnymi a tymi nastawionymi na innowacje technologiczne. Z tych badań wynika, że banki cechują się zwłaszcza czterema wartościami związanymi z kulturą cyfrową: **wpływem**, **szybkością**, **otwartością** i **autonomią** (ang. *impact, speed, openness, autonomy*) (tabela 1). Dodatkowo, niespotykane wcześniej tempo wdrażania sztucznej inteligencji wskazuje, że istotnym zagadnieniem staje się w erze cyfrowej konieczność dodatkowego uwzględnienia wartości etycznych. Do nich przykładowo zalicza się (McDonald 2015, s. 73):

- uczciwość i rzetelną informację,
- szacunek dla ochrony prywatności,
- szacunek dla respektowania praw własności, zwłaszcza oprogramowania,
- unikanie powodowania strat/kosztów/zakłóceń sprzecznych z działaniami łączącymi się z cyberbezpieczeństwem,
- szacunek dla ochrony środowiska.

**Tabela 1. Cztery kluczowe wartości kultury cyfrowej**

| <b>Wpływ</b>   | <b>Szybkość</b>   | <b>Otwartość</b>  | <b>Autonomia</b>  |
|--|---|---|---|
| Radykalne zmienianie świata poprzez permanentne innowacje. | Szybkie, iteracyjne kroki – jako przeciwieństwo czekania na zebranie wszystkich odpowiedzi przed podjęciem działania. | Szerokie zaangażowanie, zbieranie danych, materiałów z różnorodnych źródeł, dzielenie się radami i informacjami w sposób otwarty, zamiast zachowywania wiedzy dla siebie. | Pozwolenie ludziom na wysoki poziom zaufania i delegowania zadań, aby robili to, co należy zrobić, zamiast polegania na formalnie zorganizowanym zarządzaniu i wyznaczonych politykach. |

Źródło: Westerman, Soule i Eswaran 2019.

Na tle tych rozważań o bankowości cyfrowej warto podjąć próbę oceny aktualnego stanu zarządzania ryzykiem w bankach w Polsce, które dokonały już w różnym stopniu dostosowań do działania w środowisku cyfrowym. Podstawą do tej oceny będą wyniki badania empirycznego wybranej grupy respondentów z banków liczącej 127 osób.

## 2. Wyniki badania empirycznego dotyczącego systemu zarządzania ryzykiem w bankach<sup>3</sup>

W badaniu skoncentrowano się na ocenie aktualnego systemu zarządzania ryzykiem w bankach w warunkach rozwoju cyfryzacji. Przesłanki podjęcia analiz w tym obszarze wynikają m.in. z (na podstawie: Węgrzyn i Zaczek 2023, s. 31–44; Szpringer 2023, s. 95–111; Kasiewicz i Kurkliński 2022, s. 31–45; Kruk i Gąsiorkiewicz 2022 s. 81–97; Szaniewski 2022, s. 114–126; Poniatowska-Jaksch 2021, s. 15–32; Rostek 2021, s. 80–101; Głogowski 2021, s. 238–252):

- 1) Potrzeby włączenia w system zarządzania organizacjami (w tym w szczególności bankami) zaawansowanych i złożonych mechanizmów zapewniania bezpieczeństwa procesów podstawowych.
- 2) Konieczności konkurowania przez banki z innymi podmiotami świadczącymi usługi finansowe.
- 3) Dużej niestabilności uwarunkowań regulacyjnych, społeczno-kulturowych, politycznych, gospodarczych itd.
- 4) Systematycznie nasilających się procesów cyfryzacji życia, w tym także procesów społeczno-gospodarczych, a także rosnących wymagań społeczeństwa względem cyfryzacji procesów (m.in. związanych ze świadczeniem usług finansowych).
- 5) Dostępności coraz bardziej zaawansowanych i jednocześnie bezpiecznych technologii teleinformatycznych.

W badaniu zastosowano podejście indukcyjne, gdzie na podstawie analizy jednostkowych obserwacji podjęto próbę generalizacji empirycznej analizowanych zjawisk i szacowanych zależności (Sułkowski 2012, s. 95 i nast.; Dobrzycka 2014, s. 281 i nast.; Wojciechowska 2016, s. 116 i nast.). Wykorzystano także elementy podejścia dedukcyjnego, głównie na etapie krytycznej analizy krajowych i zagranicznych źródeł literaturowych. W ramach podejścia indukcyjnego zastosowano następujące ilościowe empiryczne techniki badawcze (na podstawie: Sudoł 2012, s. 136–145; Apanowicz 2005, s. 57 i nast.; Zaborek 2009, s. 41–49; Turek 2010, s. 161 i nast.; Wojciechowska 2011, s. 47–54): technikę badania ankietowego CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) oraz technikę statystycznej analizy danych ilościowych. Badanie zostało przeprowadzone w okresie marzec–kwiecień 2023 roku przy wsparciu – na etapie zbierania danych – Instytutu Badawczego IPC Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu. W kwestionariuszu ankiety znalazły się pytania z wariantami odpowiedzi, które respondenci wartościowali w zaproponowanej skali opisowej.

Oryginalna próba badawcza liczyła 232 osoby, a respondenci byli przypisani do czterech grup, tj.: (1) banków – 54,74%, (2) fintechów – 25,86%, (3) firm technologicznych (IT) – 8,62%, a także (4) środowiska akademickiego – 10,78%. Podstawą kwalifikowania respondentów do danej grupy było realizowanie przez nich działań powiązanych z zarządzaniem ryzykiem, procesami innowacyjnymi lub projektami

<sup>3</sup> Szersze *spectrum* wyników zostało zawarte w publikacji: Woźniak 2024, s. 99 i nast.

rozwojowymi, albo zaangażowanie w te procesy jako podmioty zewnętrzne. **Natomiast w niniejszym artykule wykorzystano wyłącznie odpowiedzi respondentów zaliczonych do segmentu banki (tabela 2).**

**Tabela 2. Rodzaje banków, w których zatrudnieni byli respondenci (N=127)**

| Rodzaj banku  | %             |
|---|---------------|
| Reprezentuję duży bank uniwersalny                            | 38,58         |
| Reprezentuję średni bank                                      | 29,92         |
| Reprezentuję bank z dominującym kapitałem polskim             | 8,66          |
| Reprezentuję bank spółdzielczy                                | 8,66          |
| Reprezentuję oddział instytucji kredytowej (bank zagraniczny) | 6,30          |
| Reprezentuję bank specjalistyczny                             | 5,51          |
| Reprezentuję bank zrzeszający BS-y                            | 1,58          |
| Reprezentuję bank z dominującym kapitałem zagranicznym        | 0,79          |
| <b>Razem</b>  | <b>100,00</b> |

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczym celem badania było poznanie opinii respondentów, jak banki w Polsce podchodzą do kształtowania systemu zarządzania ryzykiem w warunkach cyfryzacji procesów w perspektywie 2035 roku. Respondentów pytano:

- 1) Jakie jest podejście banków w Polsce do kształtowania swojego rozwoju w zakresie zarządzania ryzykiem?
- 2) Jakie są uwarunkowania i jakie jest zaawansowanie transformacji cyfrowej banków w Polsce?
- 3) Jakie są podstawowe efekty transformacji cyfrowej banków w Polsce – w kontekście zarządzania ryzykiem?

Przedmiotem eksploracji była hipoteza: Banki zdążą zmodernizować system zarządzania ryzykiem do stanu jego rozwoju w perspektywie roku 2035.

## 2.1. Podejście banków do kształtowania swojego rozwoju w zakresie zarządzania ryzykiem

Podstawą rozważań o perspektywie 2035 r. była diagnoza aktualnego stanu systemu zarządzania ryzykiem (rys. 2).

**Rysunek 2. Struktura ocen respondentów w zakresie aktualnego stanu systemu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym (N=127)**



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki przedstawione na rysunku 2, można dostrzec niespójność opinii respondentów. Pierwsze trzy cechy aktualnego systemu zarządzania ryzykiem potwierdzają, że respondenci są świadomi, jak poważną rolę odgrywa zarządzanie ryzykiem w funkcjonowaniu banków. Jest to pozytywna ocena dotychczasowej pracy banków i instytucji regulacyjno-nadzorczych. Dostrzegają oni też pewne obszary zaniedbań – zgodnie z tym, że nic nie jest doskonałe. Jednak trudno pominąć fakt, że nowe rodzaje ryzyk, a także potencjalne możliwości, jakie wiążą się z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, wskazują, iż potrzeba bardziej przełomowych zmian w systemie zarządzania ryzykiem. Ta cecha nie dotyczy aktualnego systemu zarządzania, ale jest klarownym wyzwaniem dla podjęcia działań w bliższej lub dalszej przyszłości. Ponadto istotną informacją są te opinie, które znalazły się na najdalszych pozycjach, bo one odzwierciedlają nierozwiązane problemy. Powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania, aby dążyć do ich usprawnienia. Warto podkreślić, że te oceny aktualnego stanu systemu zarządzania ryzykiem w dużym stopniu odnoszą się do „tradycyjnego” modelu zarządzania ryzykiem i oznaczają, iż nie oczekuje się, aby system zarządzania ryzykiem miał podlegać zasadniczej zmianie. Może to świadczyć o braku świadomości pilności koniecznych zmian w paradygmacie zarządzania ryzykiem w bankach i ich otoczeniu regulacyjnym.



Najważniejsze słabości aktualnego systemu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym w opinii respondentów przedstawiono na rysunku 3.

**Rysunek 3. Struktura ocen respondentów w zakresie słabości aktualnego systemu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym (N=127)**

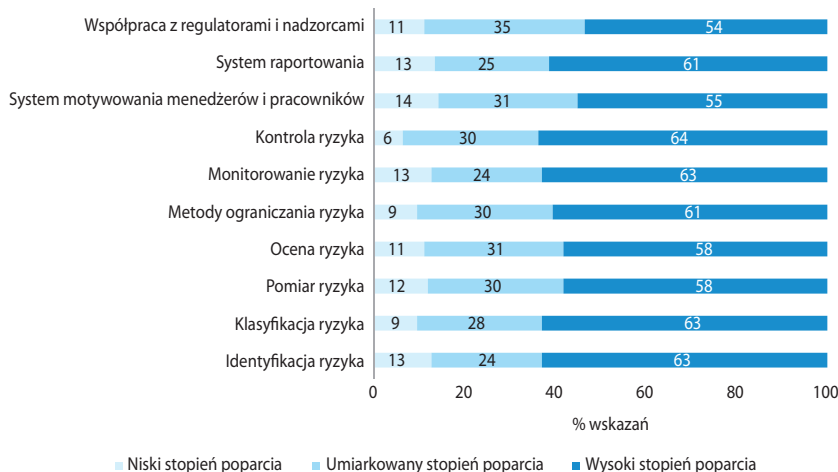


Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 3, można zauważyć, że niedoceniany jest problem radykalnej zmiany podejścia regulatorów do systemu wdrażania regulacji, aby nadawać większą rangę narzędziom stymulującym pożądane zachowania banków, a nie ograniczać się do nakładania coraz wyższych kar. Ponadto, za zbyt optymistyczne można uznać powszechne przyjmowanie założenia o w miarę prostym i bezproblemowym uwzględnieniu w praktyce kryteriów o charakterze niefinansowym (np. celów ESG). Dopóki nie zostaną skorygowane zakorzenione przyzwyczajenia i przepisy prawne dotyczące egoistycznie komercyjnych motywacji właścicieli banków, to pożądane cele środowiskowe, społeczne i zarządcze mogą pozostać w zbyt dużej części w sferze dobrych praktyk, czego przejawem mogą być niektóre działania anty ESG w ustawodawstwie niektórych stanów w USA (por. Krosinsky 2023, s. 69–70).

Ocenę jakości głównych etapów zarządzania ryzykiem w bankach w opiniach respondentów zaprezentowano na rysunku 4.

**Rysunek 4. Struktura ocen respondentów w zakresie jakości głównych etapów zarządzania ryzykiem w bankach (N=127)**



Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 4, można zauważyć, że respondenci oceniają umiarkowanie pozytywnie dwa bloki działań typowych dla zarządzania ryzykiem. Pierwszy łączy się z monitorowaniem, kontrolą, klasyfikacją i identyfikacją ryzyka. Drugi blok obejmuje system motywowania, współpracę z regulatorami, pomiar i ocenę ryzyka. Wyżej oceniane są etapy zarządzania zaliczane do pierwszej grupy. Niepokojące jest to, że najsłabiej wypada działający w bankach system motywowania pracowników i menedżerów, skłaniający ich do koncentracji na obniżaniu skutków negatywnych związanych z ryzykiem. Ten wynik skłania to zastanowienia się, jakie są istotne przyczyny takiej sytuacji. Wydaje się, że może to wynikać ze słabości planowania kluczowych wskaźników efektywności, z niedostatecznej alokacji odpowiedzialności osób za uzyskiwane rezultaty, wysokiej automatyzacji procesów związanych z ryzykiem, czy niskiej szkodliwości występujących ryzyk. Nie można też wykluczyć, że podział obowiązków w obszarze zarządzania ryzykiem w bankach między komórki i pracowników nie jest dostatecznie transparentny. Ponadto banki powinny w większym stopniu, niż jest to obecnie praktykowane, zachęcać pracowników do poszukiwania nowych instrumentów i narzędzi eliminacji lub ograniczania ryzyka, np. poprzez dokonywanie eksperymentów i wymianę informacji o sprawdzonych dobrych praktykach.

## 2.2. Uwarunkowania i zaawansowanie transformacji cyfrowej banków

Z przeprowadzonego badania wynika, że generalnie banki nie odczuwają silnych barier w transformacji cyfrowej, co jest dość wyjątkowym zjawiskiem w funkcjonowaniu instytucji finansowych. Niepokoi jednak niska ocena dla poziomu zarzą-

dzania kulturą ryzyka, gdyż jest to uznana determinanta cyfrowego sukcesu rynkowego banków. Zagadkowy jest też rezultat badania dotyczący niskiego poziomu informatyzacji banków, gdy uznaje się, że banki pod względem dostosowania się do zmian charakterystycznych dla ery cyfrowej są lokowane w czołówce nie tylko krajowej, ale i europejskiej. Wydaje się, że taka opinia spowodowana jest nadal wysokim udziałem wykorzystywania informacji w formie papierowej.

Respondenci eksponowali także potrzebę zacieśnienia współpracy i partnerstwa regulatorów z interesariuszami. Relacje te powinny być rozwijane od momentu określenia wstępnych celów i założeń opracowanego projektu regulacyjnego, a nie koncentrować się na egzekucji, gdy regulacje są już wprowadzone dyrektywami, ustawami, rozporządzeniami czy choćby rekomendacjami. Spornymi kwestiami w tych relacjach są: racjonalny podział ryzyka między „graczy” rynkowych, zachowanie zasady proporcjonalności i dążenie do rozwoju rynku usług bankowych bez konieczności nakładania wysokich barier i nadmiernych obciążeń. Ilustruje to np. rozporządzenie w sprawie wyposażania bankomatów w system barwiący banknoty, które weszło w życie 23 września 2023 roku, aby ograniczyć napady na bankomaty. Kłopot będą mieli operatorzy bankomatów, bo koszty wprowadzenia tego zabezpieczenia są zbyt dotkliwe, np. dla części banków spółdzielczych. Nadto przewidziano zbyt krótki okres *vacatio legis* (3 miesiące) na dostosowanie się banków do przepisów tego rozporządzenia<sup>4</sup>. Z kolei wydaje się, że coraz szersza potrzeba rozwiązywania problemów o charakterze kulturowym lub etycznym będzie sprzyjała pogłębieniu współpracy między regulatorami a bankami.

Koncentrując uwagę na szansach dla banków w najbliższej dekadzie, jako źródłach ich długofalowego rozwoju, warto zauważyć, że respondenci dość trafnie identyfikują przyszłe kierunki zmian – o ile władze banków będą wspierać i aktywnie działać w tych obszarach. Warto podkreślić, że banki niewystarczająco doceniają obszar ryzyka ewentualnych pandemii czy katastroficznych zdarzeń w następstwie zmian klimatu, niepokojów społecznych lub pożądaných standardów władztwa korporacyjnego (rys. 5).

Kolejnym zagadnieniem odnoszącym się do uwarunkowań rozwoju banków jest znaczenie celów banków w perspektywie najbliższej dekady (rys. 6).

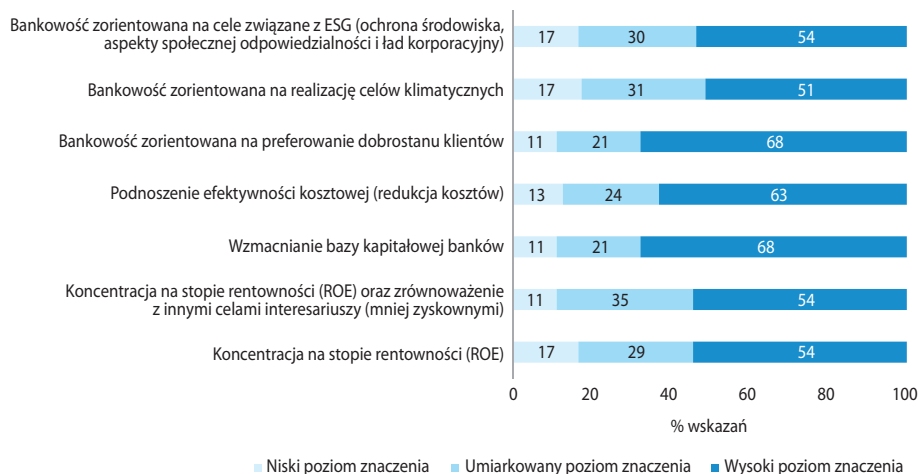
<sup>4</sup> MSWiA zaproponowało przedłużenie *vacatio legis* rozporządzenia w sprawie systemów barwiących. MSWiA proponuje, aby termin został przedłużony do 1 stycznia 2024 r. Zob. BS NET z dn. 11 września 2023 r.

**Rysunek 5. Struktura ocen respondentów w zakresie szans dla banków w najbliższej dekadzie (N=127)**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 6. Struktura ocen respondentów w zakresie celów banków w perspektywie najbliższej dekady (N=127)**



Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 6, można zauważyć, że najwyższy poziom realizacji celów banków w perspektywie najbliższej dekady respondenci identyfikują z celami „tradycyjnymi”, co można interpretować w ten sposób, że banki nie będą skłonne do

frontalnego przejścia do podjęcia się myślenia i działania zgodnego z ewolucją zarządzania ryzykiem. Warto podkreślić, że w procesie transformacji cyfrowej priorytetowe cele są całkowicie odmienne. W szczególności dotyczy to: równoważenia osiągania efektów finansowych z dążeniem do realizacji planów w obszarze ESG, nowego modelu konkurowania, czy kolejności podejmowanych trafnych działań w obszarze wdrażania technologii teleinformatycznych.

Zagłębiając się w problematykę uwarunkowań rozwoju i transformacji cyfrowej banków w Polsce, warto zwrócić uwagę na główne strategie banków dla utrzymania konkurencyjności (rys. 7).

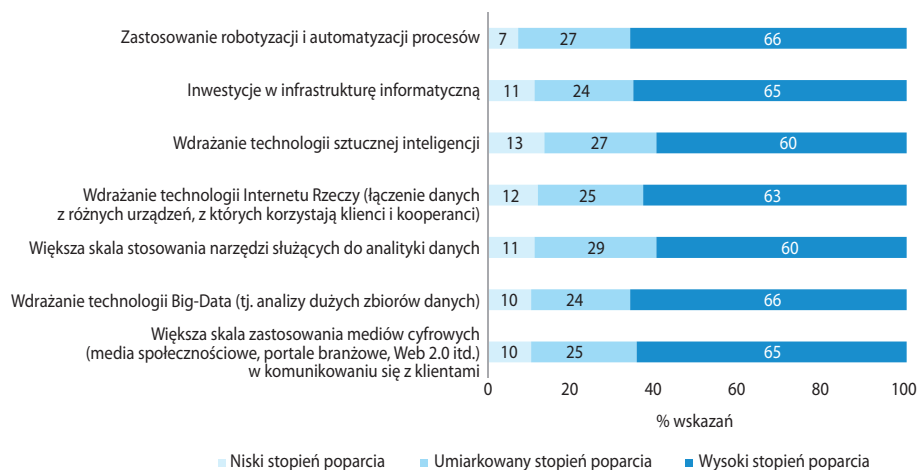
**Rysunek 7. Struktura ocen respondentów w zakresie głównych strategii banków dla utrzymania konkurencyjności (N=127)**



Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów banki w głównej mierze ukierunkowują swoje strategie na konkurencję w cyberprzestrzeni, koncentrując się m.in. na obszarze płatności, przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy, ochronie przed oszustwami/wyłudzeniami i inwestowaniu w ochronę danych. Interesujące jest również to, że banki cenią sobie działania w zakresie poprawy doświadczeń klientów (rys. 7). Zatem, strategie banków z jednej strony dotyczą cyfryzacji, a z drugiej – wartości postrzeganych i wymaganych przez klientów. Uwidacznia się więc znowu swoista „polaryzacja” działań banków – z jednej strony myślenie o „nowoczesności”, a z drugiej strony „zakorzenie w tradycyjnym podejściu”, co w zasadniczy sposób może hamować zmianę podejścia do zarządzania ryzykiem.

Kolejnym ważnym zagadnieniem z punktu widzenia poruszanej w artykule problematyki jest struktura odpowiedzi respondentów odnośnie do głównych kierunków transformacji cyfrowej w bankach (rys. 8).

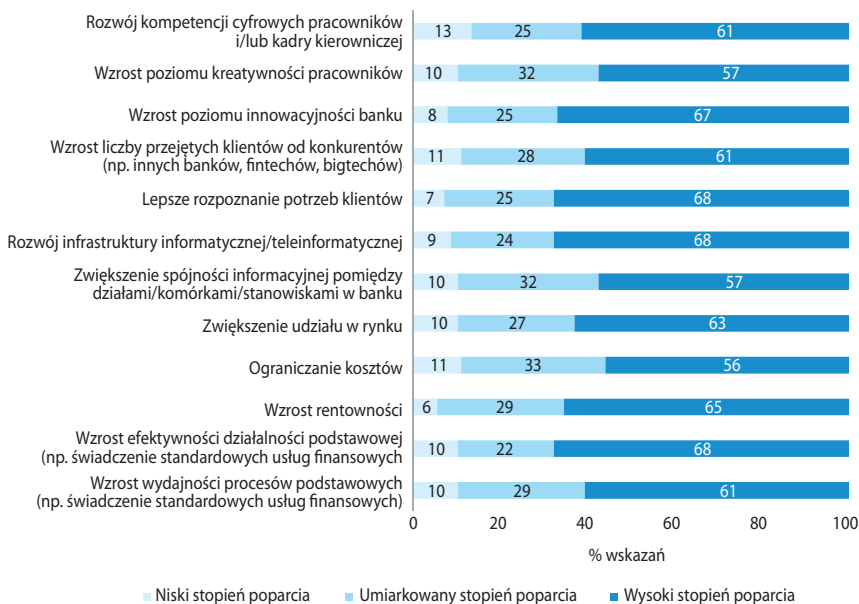
**Rysunek 8. Struktura ocen respondentów w zakresie zaawansowania transformacji cyfrowej w bankach – kierunki działań (N=127)**

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rysunku 8 wskazuje, że banki w zakresie transformacji cyfrowej działają wieloaspektowo. Jednakże uwidacznia się m.in. to, że koncentrują się przede wszystkim na automatyzacji wielu procesów podstawowych, jak również zaawansowanej analityce danych oraz wykorzystaniu mediów cyfrowych. Pokazuje to ewidentne ukierunkowanie banków na podejście nowoczesne, które w pewnym sensie wymusza, a w zasadzie powinno wymuszać, zupełnie inne podejście do zarządzania ryzykiem, np. w aspekcie ryzyka rynkowego lub operacyjnego, czy też ryzyka związanego z cyberzagrozeniami. Z drugiej strony transformacja cyfrowa to dla banków również konieczność inwestowania w infrastrukturę informatyczną, co wydaje się być mało efektywne. Zdarzają się już bowiem w bankach przykłady przejścia na technologie „chmurowe”, tj. związane m.in. z utrzymywaniem danych klientów na zewnętrznych serwerach. Oczywiście, korzystanie z outsourcingu IT pociąga za sobą konieczność zmian w zakresie stosowanych metod i procedur zarządzania ryzykiem, ale jednocześnie może być postrzegane jako swoisty „kamień milowy” w transformacji cyfrowej.

### 2.3. Podstawowe efekty transformacji cyfrowej banków – w kontekście zarządzania ryzykiem

Przedstawiona ocena uwarunkowań i zaawansowania transformacji cyfrowej banków w Polsce może posłużyć jako przesłanka dla identyfikacji podstawowych efektów związanych z jednej strony z implementacją określonych technologii teledinformatycznych, a z drugiej powiązania tych efektów z możliwościami zmiany paradygmatu zarządzania ryzykiem.

**Rysunek 9. Struktura ocen respondentów w zakresie efektów transformacji cyfrowej w bankach (N=127)**

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy rysunku 9 wynika, że do głównych efektów transformacji cyfrowej banków należą: rozwój infrastruktury informatycznej/teleinformatycznej, lepsze rozpoznanie potrzeb klientów, a także wzrost efektywności działalności podstawowej (np. świadczenie standardowych usług finansowych). Z kolei względnie najslabszymi efektami są: zwiększenie spójności informacyjnej pomiędzy działami/komórkami/stanowiskami w banku, wzrost poziomu kreatywności pracowników oraz wzrost liczby przejętych klientów od konkurentów (np. innych banków, fintechów, bigtechów) i rozwój kompetencji cyfrowych pracowników i/lub kadry kierowniczej. Taki stan rzeczy wskazuje, że w bankach mogą potencjalnie zaistnieć istotne „kulturowe” ograniczenia w zmianie paradygmatu zarządzania ryzykiem. Wynika to z tego, że swoistą podstawą ewolucji podejścia do postrzegania ryzyka oraz zarządzania nim są działania pracowników i kadry kierowniczej. Jeśli transformacja cyfrowa nie wywiera silnego efektu na modyfikację działań ludzi, to z dużym prawdopodobieństwem nie zmieni się ich podejście w obszarze zarządzania ryzykiem. Warto tu odwołać się chociażby do kreatywności pracowników – kreatywność, jako efekt transformacji cyfrowej, nie odnosi się wyłącznie do pojawiania się nowych usług finansowych w bankach. Dotyczy także systematycznego rozwijania mechanizmów zarządzania w banku.

## Podsumowanie

Można zaryzykować stwierdzenie, że **zarządzanie ryzykiem w sektorze bankowym w Polsce znajduje się na rozdrożu**. Z jednej strony okazało się, że banki wdrożyły obowiązujący system zarządzania ryzykiem. Jest on nadal zakorzeniony w tradycyjnej działalności banków, mimo znaczącego postępu w transformacji cyfrowej. Z drugiej strony ujawniły się słabości cyfryzacji działalności banków w obszarach kultury cyfrowej, w tym wartości cyfrowych, stosowania wielkich baz danych, zaawansowanej analityki, generatywnej sztucznej inteligencji, ochrony prywatności, a także w walce z przestępstwami cyfrowymi. **W tym aspekcie ukształtowanie i sukcesywna implementacja nowego paradygmatu zarządzania ryzykiem wydaje się wymogiem przyszłości**, w szczególności jeśli chodzi o respektowanie takich zasad, jak: koncentruj się na tych rodzajach ryzyka, które przyniosą ci największe korzyści, maksymalizuj „efektywność ryzyka”, bądź profesjonalnie przygotowany na nowe najbardziej nieoczekiwane ryzyka, a także dokonaj głębokiej decentralizacji zarządzania ryzykiem.

## Bibliografia

- Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
- Barquin S., Vinayak H.V. (2016), *Building a digital-banking business*, McKinsey & Company.
- Digital Banking* (2017), Temenos Headquarters S.A.
- Dobrzycka M. (2014), *Strategie badawcze stosowane w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ginovsky J. (2015), *What really is digital banking?*, „Banking Exchange”, 01.04.2015.
- Głogowski A. (2021), *Wymiary ryzyka systemowego w finansach cyfrowych*, [w:] L. Gąsiorkiewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Informatyzacja, cyfryzacja i danetyzacja*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J., Andrus G. (2019), *How Digital Leadership Is(n't) Different*, „MIT Sloan Management Review”, Spring.
- Kasiewicz S., Kurkliński L. (2022), *Bankowość internetowa i mobilna*, [w:] L. Gąsiorkiewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Perspektywa rynkowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Kelman J. (2016), *The History of Banking: A Comprehensive Reference Source & Guide*, Create Space Independent Publishing Platform.
- Klimontowicz M. (2019), *Innowacyjność banków komercyjnych w Polsce – ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Krosinsky C. (2023), *Zrównoważone inwestowanie w USA*, „Bezpieczny Bank”, tom 93, nr 4.



- Kruk M., Gąsioriewicz L. (2022), *Internet rzeczy w działalności ubezpieczeniowej*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Perspektywa rynkowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- McDonald G. (2015), *Business Ethics a Contemporary Approach*, Cambridge University Press.
- Poniatowska-Jaksch M. (2021), *Gospodarka cyfrowa i jej miary*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Informatyzacja, cyfryzacja i danetyzacja*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Rostek K. (2021), *Technologie cyfrowe*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Informatyzacja, cyfryzacja i danetyzacja*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szaniewski D. (2022), *Big Data Analytics w ubezpieczeniach*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Perspektywa rynkowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Szpringer W. (2023), *Systemy płatności w epoce cyfrowej*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Nowe tendencje i możliwości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Turek D. (2010), *Mierzalność zjawisk w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- Westerman G., Soule D.L., Eswaran A. (2019), *Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations*, "MIT Sloan Management Review", Summer.
- Węgrzyn J., Zaczek A. (2023), *Cyfryzacja sektora finansów publicznych*, [w:] L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (red.), *Finanse cyfrowe. Nowe tendencje i możliwości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Wojciechowska R. (2011), *Proces badawczy w naukach ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Wojciechowska R. (2016), *Logika procesu badawczego w ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Woźniak J. (2024), *Cyfryzacja banków w warunkach zarządzania ryzykiem*, [w:] S. Kasiewicz, J. Woźniak, *Podróż banków do nowego modelu zarządzania ryzykiem. Perspektywa 2035 roku*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa.
- Zaborek P. (2009), *Qualitative and quantitative research methods in management science*, [w:] M. Strzyżewska (red.), *Selected methodological issues for doctoral students*, Warsaw School of Economics, Warsaw.