

Uniwersytet Warszawski

mgr Agnieszka Modras

Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankowości

Praca doktorska

dziedzina: nauki społeczne

dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem

dra hab., prof. ucz. Igora Postuły

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 2022

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data
21 lutego 2022 r.

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego..

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data
21 lutego 2022 r.

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data
21 lutego 2022 r.

Podpis autora pracy

Streszczenie

Ryzyko oraz sposób postępowania z nim jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej, w tym działalności bankowej. Wskutek negatywnych doświadczeń oraz strat finansowych wynikających z kryzysów XX i XXI w., zarządzanie ryzykami bankowymi zostało szczegółowo uregulowane na poziomie prawa unijnego i krajowego oraz stało się przedmiotem rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego. Obok ryzyka kredytowego, rynkowego czy płynności, na znaczeniu zyskuje zapobieganie oraz ograniczanie skutków ryzyka operacyjnego, wynikającego ze zdarzeń zewnętrznych, zawodności procedur, systemów oraz błędów ludzkich. Jego odmianą jest ryzyko prawne, z którym mierzyć się musi każdy przedsiębiorca, niezależnie od wielkości, dziedziny czy obszaru prowadzonej przez siebie działalności. W ostatnich kilku latach nabrało ono na polskim rynku dodatkowej wagi wobec fali wysuwanych przeciwko bankom roszczeń dotyczących kredytów konsumenckich, w tym przede wszystkich tzw. kredytów walutowych. Ryzyko prawne nie zostało zdefiniowane w przepisach prawa, ale w literaturze jako jego podstawowe źródła wskazywane są zmieniające się lub niejasne przepisy prawa lub inne regulacje, umowy oraz inne zdarzenia, którym towarzyszyć może powstanie takiego ryzyka. W niniejszej rozprawie autorka dokonuje krytycznej analizy funkcjonujących w piśmiennictwie definicji ryzyka prawnego oraz proponuje jego własną definicję. W ramach dalszych rozważań teoretycznych, identyfikuje oraz charakteryzuje trzy recypowane do procesu zarządzania ryzykiem teorie zarządzania tj. podejście systemowe, zasobowe i procesowe. W kolejnych rozdziałach omawia i analizuje poszczególne elementy procesu zarządzania ryzykiem prawnym, czyli jego identyfikację, ocenę, monitorowanie, kontrolę i raportowanie oraz sposób postępowania z nim. Diagnoza badawcza w zakresie każdej z tych faz została dokonana po przeprowadzeniu badań jakościowych. Każda z nich została scharakteryzowana w ujęciu teoretycznym, na podstawie dotychczasowego dorobku naukowego oraz regulacyjnym, czyli poprzez wykładnię obowiązujących przepisów prawa i wytycznych nadzorczych. Teoria i wymogi prawne zostały w dalszym kroku konfrontowane z rzeczywistym funkcjonowaniem tego procesu w polskiej bankowości. W tym celu, następujące po sobie etapy badań objęły analizę informacji o zarządzaniu ryzykiem prawnym i operacyjnym, zawartych w publicznie dostępnych dokumentach korporacyjnych największych polskich banków, obejmujących wybrane prospekty emisyjne i memoranda informacyjne oraz roczne sprawozdania zarządów i tzw. ujawnienia z lat 2019-2020. Materiału badawczego

dostarczyły również wywiady z menedżerami ryzyka prawnego i operacyjnego dziewięciu banków krajowych, a także pozyskany przez autorkę wyciąg z międzybankowej bazy danych o zdarzeniach ryzyka operacyjnego, obejmujący wybrane dane o zdarzeniach ryzyka prawnego, zarejestrowanych przez banki w okresie jednego roku. Całokształt informacji zgromadzonych podczas badań stanowił podstawę dla opisu funkcjonowania każdego etapu oraz całego procesu zarządzania ryzykiem prawnym w polskich bankach. Umożliwił opracowanie typologii czynników i zdarzeń ryzyka prawnego, dokonanie oceny możliwości zastosowania metod ilościowych do jego pomiaru oraz stworzenie listy przykładowych wskaźników dla jego monitorowania. Pozwolił także na sformułowanie ostrożnego wniosku, że zarządzanie to odbywa się na poziomie zadawalającym. Niemniej działania w tym obszarze prowadzone są w przeważającej mierze w oparciu o intuicję, często z pominięciem perspektywy strategicznej i systemowej oraz przy ograniczonym wykorzystaniu dorobku wiedzy i specjalistycznych narzędzi wypracowanych dla zarządzania ryzykiem operacyjnym. Rosnące znaczenie ryzyka prawnego w praktyce współczesnej bankowości skłoniło autorkę do zakończenia pracy sformułowaniem postulatów optymalizacyjnych dotyczących poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem prawnym, a także dla organizacyjnych, budżetowych i edukacyjnych obszarów funkcjonowania departamentów prawnych w bankach.

Słowa kluczowe

zarządzanie ryzykiem, ryzyko prawne, bankowość, legislacja

Tytuł pracy w języku angielskim
Legal risk management in the banking sector

Streszczenie w j. angielskim

The risk and risk handling are immanent elements of conducting all business activities, including banking business. Due to the negative impact and significant losses caused by several financial crises of the 20th and 21st centuries, the rules of banking risk management have been strictly regulated by the European Union and local legislation as well as recommendations of the Polish Financial Supervision Commission. Aside from the credit, market or liquidity risks, the importance of avoiding and mitigating consequences of the operational risk is significantly growing. The operational risk, which also includes the legal risk, results from external events, human error and inadequate or failed internal processes and systems. The legal risk is faced by all entrepreneurs, notwithstanding the size, target market or field of their operations. In recent years, the importance of the legal risk for the Polish market has increased due to the growing number of court claims raised by consumers in connection with loans, mostly F/X-based. The legal risk has not been yet defined by any piece of legal regulations. Scholars note its major sources in the changing or ambiguous regulations, contracts and other events, which can have the legal component. Herein the author critically analyzes legal risk definitions identified in the literature and proposes her own definition. Further theoretical considerations characterize three management science theories underlying the risk management process, i.e. system, resource and process management approaches. Consecutive chapters describe and analyze particular elements of the risk management process, including the risk identification as well as its assessing, monitoring, controlling, reporting and handling. The diagnosis of the situation in each of these phases was formulated after the qualitative research. The entire legal risk management cycle is discussed in theory on the grounds of existing scientific output and in legislative terms on the basis of the laws and other regulations in force. Thereafter, the theory and laws are confronted with the actual functioning of the discussed process in Polish banks. It was achieved after further research involving the analysis of information about the legal and operational risk management disclosed in publicly available corporate documents of major local banks, including selected issue prospectuses and information memoranda, as well as 2019-2020 management reports and so-called third pillar disclosures. The research material was also generated through interviewing eleven legal and operational

risk managers from nine local banks. Additionally, the author obtained an extract from the interbank database of operational events recording legal risk events that occurred within one year. The complex information aggregated during the research allowed her to describe the status quo functioning of the legal risk management process in Polish banks. In addition, the author classifies legal risk factors and events, evaluates ability to engage quantitative methods for legal risk assessment processes and lists example key risk indicators for its monitoring. On this basis, a tentative conclusion is drawn that the legal risk management is conducted on a satisfactory level. However, most activities in this field are conducted intuitively, often without a strategic or systematic dimension, and with limited engagement of sophisticated operation risk management methods, techniques and other achievements. The growing importance of the legal risk for the contemporary Polish banking system induced the author to finish her thesis by formulating optimization ideas for the legal risk management process as well as organization, budget and education of legal departments operating in banks.

Słowa kluczowe w j. angielskim

risk management, legal risk, banking, legislation

Not everything that counts can be counted,
and not everything that can be counted counts.

William Bruce Cameron

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	12
1. Przesłanki podjęcia tematu	12
2. Problem i pytania badawcze	15
3. Cele naukowe.....	16
4. Założenia metodologiczne	17
5. Proces badawczy.....	19
5.1. Przebieg badań.....	19
5.2. Przegląd literatury i wykładnia przepisów prawa.....	21
5.3. Analiza dokumentów	22
5.4. Wywiady i analiza zawartości baz danych	24
5.5. Triangulacja metodologiczna	28
5.6. Ograniczenia prowadzonych badań	29
5.7. Wnioski z badań	31
6. Struktura i układ pracy.....	31
 ROZDZIAŁ I RYZYKO, RYZYKO BANKOWE A RYZYKO	
 PRAWNE	34
1 Pojęcie ryzyka.....	34
2 Rodzaje ryzyka w działalności bankowej.....	36
3 Ryzyko prawne jako kategoria ryzyka operacyjnego	39
4 Definiowanie ryzyka prawnego	45
4.1 Przegląd regulacji i piśmiennictwa.....	45
4.2 Definicje ryzyka prawnego stosowane w polskim sektorze bankowym	54
4.3 Czynniki, zdarzenia i straty ryzyka prawnego.....	56
5 Ryzyko prawne a ryzyko braku zgodności	59
6 Propozycja definicji ryzyka prawnego	62
 ROZDZIAŁ II ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BANKOWYM W	
 UJĘCIU TEORETYCZNYM I NORMATYWNYM	65
1 Zarządzanie ryzykiem bankowym a teorie nauk o zarządzaniu	65
2 Podejście systemowe	66
2.1 Podejście systemowe – uwagi wprowadzające	66
2.2 System zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym	67
2.3 System zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym	69
2.4 Podejście systemowe w praktyce zarządzania ryzykiem	74
3 Podejście zasobowe a zarządzanie ryzykiem.....	77
3.1 Podejście zasobowe – uwagi wprowadzające	77
3.2 Podejście zasobowe do zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym.....	78
3.3 Podejście zasobowe do zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym	79
3.4 Podejście zasobowe w praktyce zarządzania ryzykiem.....	83

3.5	Podjęcie procesowe – uwagi wprowadzające	85
3.6	Proces zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym	87
3.7	Proces zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym.....	91
3.8	Podjęcie procesowe w praktyce zarządzania ryzykiem	94
ROZDZIAŁ III IDENTYFIKACJA I OCENA RYZYKA		
	PRAWNEGO	98
1	Identyfikacja ryzyka prawnego.....	98
1.1	Zagadnienia ogólne.....	98
1.2	Otoczenie regulacyjne	103
1.3	Praktyka polskich banków w zakresie identyfikacji ryzyka prawnego	105
2	Ocena ryzyka prawnego	113
2.1	Zagadnienia ogólne.....	113
2.2	Otoczenie regulacyjne	119
2.3	Praktyka polskich banków w zakresie oceny ryzyka prawnego.....	121
2.4	Aplikowalność ilościowych metod oceny do ryzyka prawnego	124
ROZDZIAŁ IV MONITOROWANIE, KONTROLA I		
RAPORTOWANIE RYZYKA PRAWNEGO		129
1	Monitorowanie i kontrola ryzyka prawnego.....	129
1.1	Zagadnienia ogólne.....	129
1.2	Otoczenie regulacyjne	133
1.3	Praktyka polskich banków w zakresie monitorowania i kontroli ryzyka prawnego.....	136
2	Raportowanie ryzyka prawnego	138
2.1	Zagadnienia ogólne.....	138
2.2	Otoczenie regulacyjne	139
2.3	Praktyka polskich banków w zakresie raportowania ryzyka prawnego	140
ROZDZIAŁ V POSTĘPOWANIE Z RYZYKIEM PRAWNYM		143
1	Zagadnienia ogólne.....	143
2	Otoczenie regulacyjne	145
3	Determinanty wyboru sposobu postępowania z ryzykiem	147
4	Praktyka polskich banków w postępowaniu z ryzykiem prawnym.....	150
4.1	Strategie podjęcia do ryzyka	150
4.2	Ryzyko prawne a proces decyzyjny	152
4.3	Unikanie i ograniczanie ryzyka prawnego	154
4.4	Transfer ryzyka prawnego	156
4.5	Akceptacja ryzyka prawnego i rezerwy na ryzyko prawne	161
ROZDZIAŁ VI WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM		
PRAWNYM W POLSKIEJ BANKOWOŚCI		165
1	Stan zarządzania ryzykiem prawnym	165

2	Wpływ pandemii COVID-19.....	167
3	Wyzwania dla menedżerów ryzyka prawnego	172
3.1	Wprowadzenie	172
3.2	Doskonalenie procesu zarządzania	174
3.3	Zagadnienia organizacyjne	177
3.4	Działania edukacyjne.....	178
PODSUMOWANIE		180
1	Rozwiązanie problemu badawczego i odpowiedzi na pytania badawcze	180
2	Realizacja celów pracy	184
3	Kierunki przyszłych badań	184
ZAŁĄCZNIKI		186
Załącznik nr 1. Etapy badania a problemem badawczy, pytania badawcze i cele pracy.		186
Załącznik nr 2. Ramowy scenariusz wywiadu z menedżerem ryzyka prawnego.		188
Załącznik nr 3. Typologia ryzyk bankowych.		190
SPIS ŹRÓDEŁ I LITERATURY.....		194
1	Regulacje	194
2	Dokumenty korporacyjne	196
2.1	Prospekty emisyjne i memoranda informacyjne z lat 2007-2018	196
2.2	Sprawozdania z działalności banków z lat 2019-2020	196
2.3	Ujawnienia kapitałowe banków z lat 2019-2020	198
3	Literatura.....	200

LISTA TABEL

Tabela nr 1.	Cele naukowe pracy.	16
Tabela nr 2.	Próba badawcza do analizy dokumentów.....	23
Tabela nr 3.	Próba badawcza do wywiadów.	26
Tabela nr 4.	Przykłady zdarzeń ryzyka prawnego a kategorie zdarzeń ryzyka operacyjnego.....	41
Tabela nr 5.	Definicje ryzyka prawnego stosowane w polskich bankach.	54
Tabela nr 6.	Schemat powstawania ryzyka prawnego.....	58
Tabela nr 7.	Linie biznesowe na potrzeby wyliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego z wykorzystaniem metody standardowej.	82
Tabela nr 8.	Metody obliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego stosowane przez banki z indeksu WIG-banki.	83
Tabela nr 9.	Wymogi i rekomendacje dla identyfikacji ryzyka prawnego.....	104
Tabela nr 10.	Podział zdarzeń ryzyka prawnego na podkategorie.	109
Tabela nr 11.	Podział zdarzeń ryzyka prawnego z uwagi na sposób ich wykrycia.	110
Tabela nr 12.	Podkategorie zdarzeń ryzyka prawnego a sposób ich wykrycia.	111
Tabela nr 13.	Przykłady KRI stosowanych w polskich bankach.....	137

LISTA RYSUNKÓW

Rysunek nr 1.	Przebieg procesu badawczego.....	20
Rysunek nr 2.	Trzy filary standardów bazylejskich.	38
Rysunek nr 3.	Definicja ryzyka prawnego.....	64
Rysunek nr 4.	System zarządzania ryzykiem operacyjnym.	68
Rysunek nr 5.	Poziomy systemu zarządzania ryzykiem w banku – model regulacyjny.	72
Rysunek nr 6.	Cykl Deminga.....	86
Rysunek nr 7.	Proces zarządzania ryzykiem w Rozporządzeniu MFFPR.....	92
Rysunek nr 8.	Proces zarządzania ryzykiem w Rekomendacji M.....	92
Rysunek nr 9.	Proces zarządzania ryzykiem w Normie ISO 31000.....	93
Rysunek nr 10.	Elementy procesu zarządzania ryzykiem – przykład.	94
Rysunek nr 11.	Przykład mapy ryzyka.	119
Rysunek nr 12.	Profil a sposób podejścia do ryzyka.	148

WPROWADZENIE

1. Przesłanki podjęcia tematu

Konieczność podejmowania różnego rodzaju decyzji dotyczących przyszłości, w warunkach niepewności co do ich skutków, towarzyszy ludzkości od zarania dziejów i dotyka wszelkich aspektów naszej działalności. Naturalną tendencją jest dokonywanie kolejnych wyborów na bazie własnych lub cudzych doświadczeń pozyskanych w analogicznych sytuacjach. Ten oryginalnie intuicyjny schemat działania został z czasem opisany, usystematyzowany i obudowany narzędziami analitycznymi, zyskując miano zarządzania ryzykiem.

Wraz z rozwojem gospodarki, a zwłaszcza sektora finansowego, wyodrębniono kilkanaście rodzajów ryzyka biznesowego. Są wśród nich ryzyka występujące tylko w danej branży – na przykład ryzyko ubezpieczeniowe lub kredytowe, ryzyka związane z określonym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej – takie jak ryzyko walutowe czy produkcyjne, a także ryzyka obecne w działalności każdej firmy. Wśród tych ostatnich, zwłaszcza wskutek kryzysów finansowych XX i XIX w., na znaczeniu zyskuje ryzyko operacyjne, wynikające ze zdarzeń zewnętrznych, zawodności procedur, systemów oraz błędów ludzkich. Jego odmianą jest ryzyko prawne, z którym musi się mierzyć każdy przedsiębiorca, niezależnie od wielkości, dziedziny czy obszaru prowadzonej przez siebie działalności. Prawo odgrywa w rzeczywistości biznesowej rosnącą rolę: mniej lub bardziej formalnej reglamentacji podlega wejście „na rynek”, utrzymanie się na nim, ponoszenie ciężarów publicznych, relacje z kontrahentami, władzami publicznymi, czy nawet zakończenie działalności. Popęlnienie istotnego błędu w tej dziedzinie może być dla przedsiębiorstwa kosztowne, a w skrajnym przypadku – doprowadzić do jego upadłości.

Badania nad ryzykiem są najbardziej zaawansowane w branży bankowej. Składa się na to kilka czynników. *Po pierwsze*, zarządzanie ryzykiem przez bank jest istotną częścią jego podstawowej działalności i bezpośrednim źródłem zysku.¹ Każda inwestycja w rozwój tej dziedziny może się więc bankom wprost opłacić. *Po drugie*, mylnie

¹ Krasodomska J. (2008). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, str. 33.

zarządzone lub zbagatelizowane ryzyko może z tego samego powodu poważnie zagrozić bytowi banku, strategicznym jest więc jego okiełznanie. *Po trzecie*, ochrona depozytów ludności oraz zapewnienie stabilności finansowej stanowi przedmiot troski władz państwowych i ingerencji regulacyjnej w działalność banków. *Po czwarte*, wszystkie dotychczasowe kryzysy finansowe miały istotny negatywny wpływ na branżę bankową, a każdy z nich skutkował skokowym rozwojem zarządzania ryzykiem w bankowości oraz falą regulacji prawnych w tym zakresie.

Z tych względów, szereg przepisów unijnych i krajowych obliguje polskie banki do systemowego i zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Zasadnicze ramy regulacyjne stwarzają tu Dyrektywa CRD IV² i nowelizująca ją Dyrektywa CRD V³, implementowane do Prawa bankowego⁴, unijne Rozporządzenie CRR⁵, zmodyfikowane przez Rozporządzenie CRR II⁶, a także krajowe Rozporządzenie MFFPR⁷ oraz tzw. „miękkie prawo” (ang. *soft law*) w postaci rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego dla poszczególnych rodzajów ryzyka.

Rola przepisów prawa w zarządzaniu ryzykiem jest jednak wtórna. Stanowią one w dużej mierze odtworzenie praktycznego dorobku zgromadzonego w tej dziedzinie przez sektor finansowy oraz uproszczony zapis sumy doświadczeń wyniesionych z poszczególnych kryzysów. Jest to też materia podlegająca ciągłym zmianom i rozwojowi, w odpowiedzi na zmiany na rynku. Stąd regulacje prawne i ich analiza nie stanowią istoty mojej dysertacji. Wyznaczają natomiast jej ramy i dają punkt odniesienia dla rozważań o procesie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem prawnym. Niniejsza

² Dyrektywa 2013/36/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE.

³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/878 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniająca dyrektywę 2013/36/UE w odniesieniu do podmiotów zwolnionych, finansowych spółek holdingowych, finansowych spółek holdingowych o działalności mieszanej, wynagrodzeń, środków i uprawnień nadzorczych oraz środków ochrony kapitału.

⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe.

⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniającym rozporządzenie (UE) nr 648/2012.

⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniające rozporządzenie (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wskaźnika dźwigni, wskaźnika stabilnego finansowania netto, wymogów w zakresie funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowalnych, ryzyka kredytowego kontrahenta, ryzyka rynkowego, ekspozycji wobec kontrahentów centralnych, ekspozycji wobec przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania, dużych ekspozycji, wymogów dotyczących sprawozdawczości i ujawniania informacji, a także rozporządzenie (UE) nr 648/2012.

⁷ Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 8 czerwca 2021 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach.

praca skupia się na kwestiach zarządczych i jest tym samym ściśle osadzona na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Powstała w rezultacie moich kilkuletnich zainteresowań naukowych oraz zawodowych, obejmujących istotę ryzyka prawnego, proces zarządzania nim oraz krytyczne refleksje w tym zakresie. Terenem badań jest branża bankowa. Banki wdrożyły zaawansowane oraz sformalizowane ramy zarządzania ryzykiem, a jakość tego procesu jest przedmiotem zainteresowania regulatorów, audytorów i inwestorów. Stąd organizacje te dysponują znaczącymi wolumenami danych, stanowiącymi interesujący materiał badawczy.

Wśród dalszych przesłanek podjęcia problematyki zarządzania ryzykiem prawnym w bankach, należy podkreślić następujące:

- zarządzanie ryzykiem prawnym w bankowości nie jest w literaturze przedmiotu opisane w zakresie, który odpowiadałby teoretycznej i praktycznej wadze tego zagadnienia,
- brakuje uporządkowania terminologicznego w zakresie definiowania ryzyka prawnego,
- opublikowane dotychczas wyniki wykładni przepisów prawa oraz badań naukowych dotyczących zarządzania ryzykiem prawnym nie odpowiadają w sposób kompleksowy na zadany problem i pytania badawcze,
- problematyka zarządzania ryzykiem (w tym ryzykiem prawnym) nadal wymaga kompleksowego osadzenia w teorii nauk o zarządzaniu,
- wyzwaniem pozostaje odpowiednie zastosowanie metod ilościowych do oceny ryzyka prawnego,
- można domniemywać ograniczony poziom świadomości w zakresie systemowego zarządzania ryzykiem prawnym wśród menedżerów spoza sektora bankowego, stąd zasadne jest rozpowszechnianie tej problematyki oraz przedstawianie praktycznych wskazówek pozwalających na zwiększanie bezpieczeństwa prawnego przedsiębiorstw.

Jednocześnie ryzyko prawne zyskuje w ostatnich latach na znaczeniu. Ma to przede wszystkim związek z tzw. regulacyjnym tsunami, które przetoczyło się przez świat jako odpowiedź na kryzys roku 2008 i które w znaczący sposób skomplikowało system prawny, z negatywnymi implikacjami dla jakości i pewności prawa. Jedną z osób, z którymi prowadziłam wywiady, podzieliła się refleksją, że w jej ocenie, w ostatnich latach pozycja departamentów prawnych w organizacjach istotnie wzrosła. Po fali zmian

regulacyjnych i prac wdrożeniowych w zespołach prawnych skumulowała się wiedza o tym, jaka jest mapa obowiązujących regulacji oraz jakie są ich wzajemne relacje (np. które nakładają się na siebie). I nawet jeśli część wiedzy mają inne komórki specjalistyczne (np. zajmujące się AML, reklamacjami, czy tzw. fraudami), to właśnie prawnicy dysponują kompleksową i przekrojową wiedzą w kwestiach regulacyjnych.

Na polskim rynku bankowym ryzyko prawne nabrało dodatkowej wagi wobec fali roszczeń dotyczących kredytów denominowanych lub indeksowanych do walut obcych, udzielanych masowo w poprzednim dziesięcioleciu oraz roszczeń dotyczących proporcjonalnego zwrotu prowizji w przypadku wcześniejszej spłaty kredytu (tzw. „małe TSUE”⁸). Postępowania nadzorcze oraz sądowe z tym związane, a także wzrost aktywności tzw. kancelarii odszkodowawczych nadały ryzyku prawnemu niespotykaną wcześniej rangę, doprowadzając część banków do poważnych trudności finansowych.

W związku z powyższym, w nauce istnieje luka, którą zapełnić ma usystematyzowanie teoretycznych ram zarządzania ryzykiem prawnym oraz analiza wyników badań dotyczących sposobu zarządzania ryzykiem prawnym w polskim sektorze bankowym.

2. Problem i pytania badawcze

Podstawowym problemem badawczym, który stawiam w tej pracy, jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, **w jaki sposób funkcjonuje zarządzanie ryzykiem prawnym w polskiej bankowości w kontekście obowiązujących regulacji, ram teoretycznych, wymagań biznesowych, a także w sytuacjach zakłócenia ciągłości działania.**

Prowadzone badania miały na celu udzielenie odpowiedzi na następujące szczegółowe pytania badawcze:

- P.1. Co to jest ryzyko prawne?
- P.2. Jakie teorie z obszaru nauk zarządzania i jakości stanowią najwłaściwszy grunt dla zarządzania ryzykiem?
- P.3. Jakie są wymogi regulacyjne w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym?
- P.4. Jakie informacje dotyczące ryzyka prawnego są ujawniane w prospektach, raportach finansowych i tzw. ujawnieniach kapitałowych banków?
- P.5. Jakie zdarzenia ryzyka prawnego są rejestrowane przez banki w wewnętrznych

⁸ Wyrok Trybunału Unii Europejskiej z dnia 11 września 2019 r. w sprawie C-383/18 Lexitor sp. z o.o.

i zewnętrznych bazach danych?

- P.6. W jaki sposób banki dokonują identyfikacji ryzyka prawnego?
- P.7. Jakie metody jakościowe są stosowane do analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?
- P.8. Czy metody ilościowe są stosowane do analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?
- P.9. Jak przebiega proces decyzyjny w zakresie postępowania z ryzykiem prawnym?
- P.10. Jak umiejscowiony jest proces zarządzania ryzykiem prawnym w systemie zarządzania ryzykiem w bankach?
- P.11. Jakie wyzwania o charakterze strategicznym, organizacyjnym i procesowym w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym stoją przed menedżerami tego ryzyka w sektorze bankowym, także z uwzględnieniem doświadczeń zarządzania kryzysowego w okresie pandemii COVID-19?

3. Cele naukowe

W ramach wypracowania rozwiązania problemu badawczego oraz udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze, zdefiniowałam pięć celów naukowych, w tym cztery cele poznawcze oraz jeden cel aplikacyjny. Zostały one sformułowane w tabeli nr 1.

Tabela nr 1.

Cele naukowe pracy.

C1	Cel poznawczy: zagadnienia definicyjne	– krytyczny przegląd funkcjonujących w piśmiennictwie i praktyce definicji ryzyka prawnego – zbadanie relacji pomiędzy tym ryzykiem a ryzykiem operacyjnym i ryzykiem braku zgodności – własna propozycja definicyjna
C2	Cel poznawczy: aplikacja teorii zarządzania	– identyfikacja perspektyw teoretycznych nauk o zarządzaniu znajdujących zastosowanie do zarządzania ryzykiem – zbadanie recepcji tych perspektyw w działalności banków
C3	Cel poznawczy: opis poszczególnych elementów procesu zarządzania ryzykiem prawnym w polskich bankach	– analiza dotychczasowego dorobku naukowego w dziedzinie zarządzania ryzykiem operacyjnym i prawnym – analiza wymogów regulacyjnych dla tego procesu
C4	Cel poznawczy: empiryczne zbadanie sposobu zarządzania ryzykiem prawnym w polskich bankach	– skonfrontowanie wiedzy teoretycznej z diagnozą stanu poprzez odniesienie wyników ww. analiz do faktycznego funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem prawnym – poznanie stosowanych przez banki metod identyfikacji, oceny i kontroli ryzyka prawnego, a także sposobów raportowania i postępowania z nim – określenie roli prawników w procesie decyzyjnym

C5	Cel aplikacyjny: sformułowanie wyzwań dla menedżerów ryzyka prawnego	– diagnoza stanu procesu zarządzania ryzykiem prawnym – uwzględnienie doświadczeń pandemii COVID-19 – postulaty optymalizacyjne
----	---	---

Źródło: Opracowanie własne.

4. Założenia metodologiczne

Jednym z podstawowych kryteriów mających wpływ na dobór metod badawczych w pracy naukowej, jest problem badawczy i jego osadzenie paradygmatyczne. Formułując problem badawczy i decydując się na określone podejście teoretyczne, konsekwentnie dobieramy do niego odpowiednie narzędzia oraz techniki zbierania analizy danych, a także prezentacji wyników badania.⁹

Do przeprowadzonych przeze mnie badań wprost aplikuje się najbardziej rozpowszechniony w naukach o organizacjach paradygmat funkcjonalistyczny, jeden z czterech paradygmatów opisanych w dominującej dla nauk społecznych macierzy stworzonej przez Burrella i Morgana.¹⁰ Nakazuje on obiektywne (bez wartościowania) systemowe oraz racjonalne przedstawienie *status quo*.¹¹ Zakłada, że w świecie społecznym obserwować można co do zasady konkretne i empiryczne przejawy ludzkiej działalności oraz relacje, które można zidentyfikować, zbadać i zmierzyć.¹² Funkcjonalisci to pragmatycy, stąd idąc ich śladem poszukiwałam wiedzy, która jest użyteczna i może dostarczać rozwiązań w odpowiedzi na praktyczne problemy.¹³

Chociaż dla paradygmatu funkcjonalistycznego bardziej typowe są metody ilościowe¹⁴, do całego przeprowadzonego przeze mnie procesu badawczego przybrane zostały metody jakościowe, co zostało spowodowane przez kilka czynników.

Podstawowym determinantem doboru takiego podejścia była istota problemu badawczego. Przedmiot mojego zainteresowania stanowi opisanie i zrozumienie sposobu funkcjonowania zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości. Zasadniczym celem pierwszej, statycznej części badań było opisanie modelu teoretycznego oraz

⁹ Stasik A., Gendźwił A. w: Jemielniak D. (red.) (2012). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Tom 1. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 2.

¹⁰ Burrell G., Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology in the corporate life*. Ashgate, str. 25.

¹¹ Bombała B. (2018). Kwestia paradygmatu w naukach o zarządzaniu a Kennetha D. Stranga model badania organizacji. *Polska Akademia Nauk. Zagadnienia naukoznawstwa*. Nr 1-4 (215-2018), str. 8.

¹² Burrell G., Morgan G. (1979), str. 26.

¹³ Sławecki B. Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. w: Czakon, W. (red.). (2020), str. 77.

¹⁴ Sułkowski Ł. (2013). *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*. *Współczesne zarządzanie* nr 2, str. 24.

regulacyjnego dla zarządzania ryzykiem prawnym. Dla tych potrzeb należało dokonać przeglądu piśmiennictwa krajowego oraz zagranicznego oraz wykładni przepisów prawa, co pozwoliło nakreślić obraz tego, jaki jest pożądany normatywnie model zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości. W dalszej części pracy badawczej model ten został poddany weryfikacji, przez pryzmat jego aplikowalności do codziennej praktyki menedżerów z branży bankowej. Dokonałam tego poprzez analizę treści dokumentów korporacyjnych (raporty finansowe, tzw. ujawnienia i prospekty), w toku przeprowadzonych wywiadów, a następnie poprzez eksplorację informacji o zdarzeniach ryzyka operacyjnego pozyskanych z międzybankowej bazy danych.

Badania terenowe miały na celu zaobserwowanie oraz ocenę procesu zarządzania ryzykiem prawnym z punktu widzenia jego bezpośrednich uczestników, a nie pomiar i analizę związków przyczynowych między zmiennymi, czy weryfikację postawionych hipotez, co stanowi istotę badań ilościowych.¹⁵ Walidacja materiału badawczego pozyskanego na początku badań dokonana w oparciu o metody badań terenowych, pozwoliła na zbudowanie wiedzy holistycznej, czyli dotyczącej zjawisk w ich naturalnym kontekście.¹⁶ Nie było to możliwe bez wsłuchania się w to, co mówią badane osoby, a koncentracja na ich przekazie umożliwiła przybliżenie tego jak wygląda prawdziwa praktyka.¹⁷

Obiektywną przeszkodą dla prowadzenia badań ilościowych w polskim sektorze bankowym jest też stosunkowo niewielka liczba banków, które mogłyby stanowić jednorodną grupę badawczą. W wyniku postępującej konsolidacji sektora bankowego, banków komercyjnych w formie spółek akcyjnych pozostało obecnie 29¹⁸, w tym:

- 11 największych banków uniwersalnych, notowanych na Giełdzie Papierów w Warszawie S.A (dalej „GPW”), przybranych jako zasadnicza grupa badawcza (zob. tabela nr 2),
- 9 banków komercyjnych mniejszych rozmiarów,¹⁹

¹⁵ Denzin N., Lincoln Y. (red.) (2014). Metody badań jakościowych. Tom 1. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 34.

¹⁶ Kostera M. (2003). Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, str. 15-17.

¹⁷ Jemielniak D. (red.) (2012). Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. XI.

¹⁸ https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego/Banki_w_formie_spolek_akcyjnych.

¹⁹ Bank Poczty S.A., Credit Agricole Bank Polska S.A., Deutsche Bank Polska S.A., DnB Bank Polska S.A., Santander Consumer Bank S.A., Nest Bank S.A., Plus Bank S.A., SGB-Bank S.A. i Bank BPH S.A.

- 8 banków specjalistycznych²⁰.

Za wyborem metod jakościowych przemawiał też fakt, iż zagadnienia zarządzania ryzykiem prawnym są w literaturze naukowej opisane jedynie szczątkowo. Zastany niedostatek bazy teoretycznej i wcześniejszych badań znacznie utrudnia stawianie w tej dziedzinie hipotez podatnych na weryfikację ilościową. W literaturze wyrażono pogląd, że do badania zjawisk, o których niewiele wiadomo, czyli eksplorujących znacznie bardziej od ilościowych nadają się badania jakościowe.²¹

Zastosowane przeze mnie podejście odpowiada potrzebie badawczej oraz wpisuje się w koncepcję pluralizmu metodologicznego, zakładającego „gotowość nieortodoksyjnej integracji metod badawczych zaczerpniętych z różnych paradygmatów i szkół nauk o zarządzaniu”.²² Podejście odwrotne, polegające na zamknięciu badacza „w gorsecie” paradygmatu wyznaczającego przestrzeń dla metod o charakterze jakościowym lub tylko ilościowym, prowadziłyby do stagnacji uniemożliwiającej rozwój perspektyw badawczych. Jak pisze Cuprjak, „perspektywy badań edukacyjnych są na tyle pojemne, że pomieszczą wszystkie rzetelne i wiarygodne badania.”²³

5. Proces badawczy

5.1. Przebieg badań

Proces badawczy został przeprowadzony w trzech następujących po sobie etapach, wedle schematu przedstawionego na rysunku nr 1 i trwał przez ponad dwa lata. Informacje pozyskane w następujących po sobie fazach były wykorzystywane do przygotowania kolejnych, stopniowo wysycając materiał badawczy. Na podstawie zebranych danych i ich analizy stawiałam kolejne pytania, poszukując prawidłowości oraz pola do budowania konkluzji i ostrożnych uogólnień.

²⁰ Są to: 2 banki samochodowe (Toyota Bank Polska S.A. i Mercedes-Benz Bank Polska S.A.), 4 banki hipoteczne (mBank Hipoteczny S.A., PKO Bank Hipoteczny S.A., Pekao Bank Hipoteczny S.A. i ING Bank Hipoteczny S.A.), Bank Nowy BFG S.A. (instytucja pomostowa utworzona przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny) i Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (zrzeszający ponad 350 banków spółdzielczych).

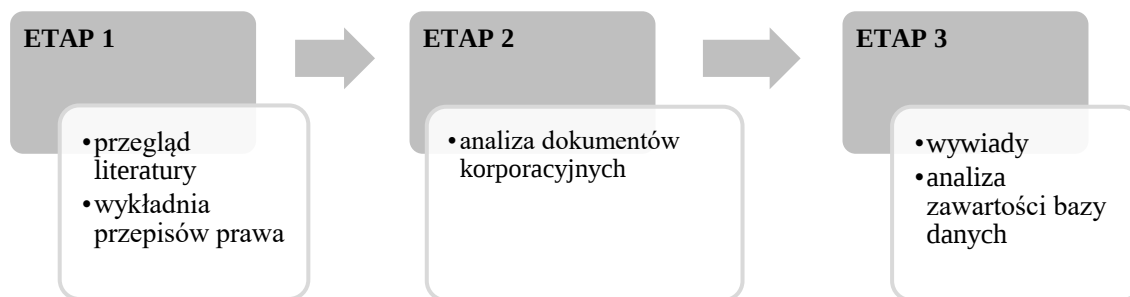
²¹ Kostera M. (2003), str. 26.

²² Sułkowski, Ł. Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu. w: Czakon, W. (red.). (2020). Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. Warszawa, str. 43.

²³ Cuprjak M. (2016). Paradygmaty w perspektywie zmian społecznych. Zarys problemu. Rocznik Andragogiczny. Nr 23, str. 257.

Rysunek nr 1.

Przebieg procesu badawczego.



Źródło: Opracowanie własne.

Badanie miało charakter dedukcyjny. U jego podstaw leżało wyjaśnienie teoretyczne, na podstawie którego zadałam pytania badawcze, a następnie „krok po kroku” udzielałam na nie odpowiedzi.²⁴ W toku całego procesu stosowałam się do zasad prowadzenia badań jakościowych. W pierwszej kolejności zadbałam o możliwie największy obiektywizm tego procesu. Z uwagi na fakt, że sama jestem z wykształcenia prawnikiem, a od ponad sześciu lat pracuję jako dyrektor departamentu prawnego w bankach²⁵, co mogłoby powodować posiadanie przesądów na temat badanej rzeczywistości, podjęłam następujące działania prewencyjne:

- zaniechałam prowadzenia badań w organizacjach, w których byłam/ jestem zatrudniona,
- jako zasadniczą grupę badawczą wybrałam duże banki komercyjne notowane na GPW, ponieważ są to organizacje odmienne od tych, w których pracowałam/ pracuję,
- unikałam odnoszenia się do moich własnych doświadczeń i osądów.

Znacznie istotniejsze było poznanie opinii uczestników badania o sposobie zarządzania ryzykiem prawnym w bankach, ich doświadczeniach w budowaniu tego procesu oraz o związanych z tym problemach zarządczych. Miało to ścisły związek z udzieleniem odpowiedzi na pytania badawcze P5-P11 oraz rozwiązaniem problemu badawczego.

W Załączniku nr 1 do dysertacji zamieszczam matrycę przedstawiającą powiązanie etapów badania z pytaniami badawczymi oraz celami pracy.

²⁴ Sławicki B., w: Czakon, W. (red.). (2020), str. 72.

²⁵ Bank Poczty S.A. (2015-2020) i Bank Gospodarstwa Krajowego (od 2020 r. do chwili obecnej).

5.2. Przegląd literatury i wykładnia przepisów prawa

Prowadzenie badań naukowych jest podporządkowane zasadzie ciągłości rozwoju wiedzy, a zatem zanim podejmie się własne badania, trzeba zapoznać się z wynikami osiągniętymi przez poprzedników, którzy mierzyli się z danym problemem naukowym. Pozwala to poznać dotychczasowe ustalenia, a także wychwycić niespójności i luki poznawcze, uzasadniające podjęcie nowych badań.²⁶ Między innymi temu służy przegląd literatury. W badaniach terenowych, w których wiedzę pozyskuje się przede wszystkim od ich uczestników, przegląd taki stanowi nie tyle podstawę do postawienia hipotez, co środek do wyznaczenia ram orientacyjnych i kontekstu dla zasadniczej części badań.²⁷

Z tych względów zasadniczy proces badawczy poprzedziłam analizą krajowych i zagranicznych publikacji teoretycznych z obszaru prawa bankowego i nauk o zarządzaniu. Z uwagi na nieliczną literaturę dotyczącą ryzyka prawnego, były to w przeważającej mierze pozycje traktujące o zarządzaniu ryzykiem i ryzykiem operacyjnym. Na tej podstawie, udzieliłam odpowiedzi na pytania badawcze P1 i P2 i sporządziłam część teoretyczną dysertacji, zawartą w Rozdziałach I i II oraz we wstępnych sekcjach Rozdziałów III-V.

Istotnym elementem przygotowania do kolejnych etapów badań było także ustalenie wymogów prawnych (ustawy, rozporządzenia) mających zastosowanie dla zarządzania ryzykiem prawnym w bankowości. Mojemu badaniu podlegały także regulacje tzw. *soft law*, czyli rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące obszaru ryzyka operacyjnego (Rekomendacja M i H).

Analiza przepisów została przeprowadzona metodą integracyjną, polegającą w pierwszej kolejności na dogmatycznej „egzegezie materiału normatywnego”, a następnie na funkcjonalnym wyabstrahowaniu z niego zjawiska prawnego, jakim jest zarządzanie ryzykiem prawnym.²⁸ Zjawisko to nie jest zaadresowane wprost przez przepisy prawa, stąd zaistniała potrzeba rekonstrukcji wymagań regulacyjnych dla zarządzania nim w ramach istniejących przepisów dla zarządzania ryzykiem operacyjnym.

²⁶ Czakon, W. Metodyka systematycznego przeglądu literatury. w: Czakon, W. (red.). (2020), str. 119.

²⁷ Creswell J. W. (2013). Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków, str. 52.

²⁸ Kędzierski van D. (2018). Metodologia i paradygmat polskich szczegółowych nauk prawnych. Transformacje Prawa Prywatnego Nr 3, str. 5-51.

W ten sposób zostały określone czysto teoretyczne i regulacyjne uwarunkowania zarządzania ryzykiem prawnym w bankowości, co pozwoliło na przygotowanie części teoretycznej doktoratu oraz stanowiło punkt wyjścia i kanwę dla dalszej pracy badawczej.

5.3. Analiza dokumentów

W kolejnym kroku dokonałam analizy publicznie dostępnych dokumentów zawierających informacje o zarządzaniu ryzykiem przez banki. Kostera uważa, że analiza tekstów pochodzących z organizacji jest cenną metodą badawczą. Jako przykładowe źródła informacji o przedsiębiorstwie wskazuje: sprawozdania z działalności rocznej, prospekty emisyjne, schematy organizacyjne, przepisy wewnętrzne, biuletyny, ogłoszenia i reklamy itd.²⁹

Moim badaniem zostały objęte w pierwszej kolejności dostępne publicznie roczne sprawozdania zarządów z działalności oraz tzw. ujawnienia kapitałowe za lata 2019 i 2020 wszystkich jedenastu banków krajowych z subindeksu WIG-banki obliczanego przez GPW. Próba obejmowała największe polskie podmioty bankowe, oferujące szeroką gamę produktów i usług dla klientów detalicznych oraz instytucjonalnych na terenie całego kraju. Skala ich działalności, fakt notowania akcji na GPW oraz zaawansowane struktury organizacyjne tych podmiotów powodują, że mierzą się one w swojej działalności z największą liczbą ryzyk prawnych i mają pogłębione doświadczenia w zarządzaniu nimi. Z tego względu grupa ta jest szczególnie interesująca pod względem badawczym. Do badania przybrałam sprawozdania zarządów oraz tzw. ujawnienia z lat 2019 oraz 2020. Dane z 2019 roku dały wgląd w ostatni rok działalności banków, na który nie miała wpływu pandemia COVID-19. Dokumenty dotyczące 2020 roku miały zweryfikować oddziaływanie tej pandemii na sposób zarządzania ryzykiem prawnym przez banki.

Badałam także informacje o czynnikach ryzyka prawnego zawarte w najnowszych prospektach emisyjnych lub memorandumach informacyjnych zatwierdzonych przez Komisję Nadzoru Finansowego i opublikowanych przez ww. banki krajowe w związku z transakcjami na rynku regulowanym. Zgodnie z przepisami³⁰, w prospektach emisyjnych i memorandumach emisyjnych, należy bowiem ujawnić czynniki ryzyka

²⁹ Kostera M. (2003), str. 142.

³⁰ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 809/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. wykonującego dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam.

związane z emitentem, specyficzne dla jego branży. Przyjętą praktyką rynkową jest, że podmioty bankowe opisują w nich także czynniki ryzyka prawnego. Poszukiwania tych dokumentów na ich stronach internetowych oraz w innych publicznie dostępnych źródłach powiodły się w odniesieniu do siedmiu dokumentów z lat 2007-2018 (Alior Bank S.A., Bank Gospodarki Żywnościowej S.A., Bank Ochrony Środowiska S.A., Bank Pekao S.A., BRE Bank S.A., Getin Noble Bank S.A. oraz Powszechna Kasa Oszczędności Banku Polskiego S.A.) i na takiej próbie ostatecznie została ostatecznie przeprowadzona ta część badania. Pomimo tego, pozyskane dane spowodowały wysycenie materiału badawczego, ponieważ opisy zawarte w dokumentach co do zasady powtarzały się.

Tabela nr 2.

Próba badawcza do analizy dokumentów.

Nazwa banku	Rok założenia	Rok pierwszego notowania akcji na GPW	Rok zatwierdzenia przez KNF badanego prospektu / memorandum informacyjnego
Alior Bank S.A.	2008	2012	2016
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	1870	1997	brak danych
BNP Paribas Bank Polska S.A.	1975 ¹⁾	2011	2015
Bank Ochrony Środowiska S.A.	1991	1997	2018
Getin Noble Bank S.A.	1990 ²⁾	2007	2016
ING Bank Śląski S.A.	1988 ³⁾	1994	brak danych
mBank S.A.	1986 ⁴⁾	1992	2010
Bank Millennium S.A.	1989 ⁵⁾	1992	brak danych
Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	1919	2004	2007
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	1929	1998	2009
Santander Bank Polska S.A.	1988 ⁶⁾	2001	brak danych

¹⁾ jako Bank Gospodarki Żywnościowej

²⁾ jako Górnośląski Bank Gospodarczy S.A.

³⁾ jako Bank Śląski

⁴⁾ jako Bank Rozwoju Eksportu

⁵⁾ jako Bank Inicjatyw Gospodarczych

⁶⁾ jako Bank Zachodni

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonane analizy dostarczyły danych dla dalszej części badań oraz zostały wykorzystane do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze P1, P2, P4, P6, P7 i P9. Pozyskałam z nich wiedzę o tym, jakiego rodzaju informacje o sposobie zarządzania ryzykiem operacyjnym (w tym prawnym) banki przekazują do publicznej wiadomości, częściowy obraz tego procesu w każdym z banków oraz ustaliłam listę – co do zasady powtarzających się – czynników ryzyka prawnego opisywanych w prospektach emisyjnych i memorandumach informacyjnych. W tej części badanie było zbliżone do zbiorowego studium przypadku, w którym pewna liczba przypadków jest badana w celu poznania pewnego ogólnego zjawiska.³¹ Dane zgromadzone w pierwszym i drugim etapie badań stały się bazą do przygotowania kwestionariusza pytań wykorzystanego w wywiadach.

5.4. Wywiady i analiza zawartości baz danych

Wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach społecznych, która – co warto podkreślić – nie jest zastrzeżona wyłącznie do badań jakościowych. Jako metoda badawcza ma charakter ukierunkowany i jest podporządkowany celom badania. Badacz wyznacza w nim ścieżkę, którą będą podążać rozmówcy. W zależności od rodzaju wywiadu, dopuszczalne są mniejsze lub większe odstępstwa od tej ścieżki. Informacje pozyskane w trakcie wywiadów dają nacechowaną subiektywnie próbkę rzeczywistości, w której funkcjonuje respondent.³²

Badania prowadziłam samodzielnie, ściśle przestrzegając zasad etycznych, informując rozmówców o celu prowadzonego badania, gwarantując ich anonimowość, a także zapewniając ochronę tajemnic prawnie chronionych reprezentowanych banków. Było to w szczególności istotne, gdyż większość rozmówców stanowili radcowie prawni, obowiązani zachować w tajemnicy wszystko, o czym dowiedzieli się w związku z udzieleniem pomocy prawnej.³³ Z tego względu, wszystkie pytania dotyczyły wyłącznie zagadnień zarządczych i pozostawały w oderwaniu od stanów faktycznych konkretnych spraw prowadzonych przez prawników. Niezależnie od tego, każdy z rozmówców został poproszony o to, aby w przypadku jakichkolwiek wątpliwości nie

³¹ Silverman D. (2008). Prowadzenie badań jakościowych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 169.

³² Gudkova S. w: Jemielniak D. (red.) (2012), str. 111-120.

³³ Art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (dalej „ustawa o radcach prawnych”).

udzielał odpowiedzi na dane pytanie. Z możliwości tej skorzystała jedna osoba, odmawiając odpowiedzi na dwa pytania z uwagi na brak zgody przełożonego.

Przeprowadzone przeze mnie wywiady miały charakter indywidualny, czyli każdorazowo były przeprowadzane z jedną osobą. Odbyły się pomiędzy 27 sierpnia a 17 października 2021 r.

W sumie przeprowadziłam 11 wywiadów z następującymi grupami rozmówców:

- z 9 menedżerami ryzyka prawnego na tzw. drugim poziomie tzn. osobami pracującymi jako dyrektorzy zarządzający (2 osoby), dyrektorzy (5 osób) oraz zastępcy dyrektorów (2 osoby) departamentów prawnych banków w formie spółki akcyjnej, wywiady te miały charakter przekrojowy i dotyczyły całego procesu zarządzania ryzykiem prawnym w bankach, oraz
- z 2 dyrektorami departamentów zarządzania ryzykiem operacyjnym banków, które wprowadziły zaawansowane metody szacowania ryzyka i obliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego (por. Rozdział II punkt 3.3), co uzupełniło materiał badawczy o specjalistyczną wiedzę w zakresie sposobów kalkulacji wymogów kapitałowych oraz metod statystycznych używanych do pomiaru ryzyka operacyjnego.

Wywiady z menedżerami ryzyka prawnego prowadziłam z wykorzystaniem scenariusza ramowego zawierającego 36 pytań otwartych, przyporządkowanych poszczególnym pytaniom badawczym. Wszystkim rozmówcom zadawałam te same pytania, zasadniczo w tej samej kolejności.³⁴ Miały one charakter otwarty, a w miarę dostępności czasowej, rozmówcy nie byli pozbawiani możliwości wypowiedzi związanych z tematem badania, ale pozostających poza zadanymi pytaniami. W niektórych przypadkach, w toku rozmowy zadawałam dodatkowe pytania doprecyzowujące. Scenariusz wywiadu z menedżerem ryzyka prawnego stanowi Załącznik nr 2 do dysertacji. Wywiady z menedżerami ryzyka operacyjnego miały charakter nieustrukturyzowany i nie były prowadzone w oparciu o z góry ustalony scenariusz. Z uwagi na trwający stan pandemii COVID-19 oraz pracy poza siedzibą biura, trzy wywiady przeprowadziłam zdalnie, z wykorzystaniem oprogramowania do wideokonferencji.

³⁴ Kostera M. (2003), str. 122.

W dwóch przypadkach dobór do badania dwóch różnych pracowników z tego samego banku (menedżer ryzyka prawnego i menedżer ryzyka operacyjnego) umożliwił ponadto dokonanie triangulacji informatorów, to jest wzajemnego potwierdzenia poprawności części informacji podanych przez podczas wywiadów.³⁵

Wywiady objęły 8 z 11 banków notowanych w subindeksie WIG-banki oraz jeden bank komercyjny mniejszych rozmiarów. Jak wskazałam, na polskim rynku funkcjonuje obecnie 29 banków w formie spółek akcyjnych, co oznacza, że wywiadami zostało pokryte 31% ich populacji. Liczba osób (a tym samym banków) objętych badaniem była optymalna, dała bowiem pogłębiony wgląd w blisko 3/4 grupy badawczej określonej dla poprzednich etapów badań i w niemal 1/3 wszystkich banków funkcjonujących w formie spółek akcyjnych.

Tabela nr 3.

Próba badawcza do wywiadów.

Rozmówca	Wykształcenie z obszaru zarządzania lub MBA	Staż pracy ogółem (lata)	Staż pracy w bankowości (lata)	Staż pracy w obecnej organizacji (lata)
Dyrektor Departamentu Prawnego	Nie	13	13	1
Dyrektor Zarządzający Pionu Prawnego	Nie	31	21	18
Dyrektor Departamentu Prawnego	Nie	14	7	mniej niż 1
Dyrektor Departamentu Prawnego	Nie	21	17	17
Dyrektor Zarządzający Departamentu Prawnego	Tak	30	26	mniej niż 1
Zastępca Dyrektora Departamentu Prawnego	Nie	17	12	12
Dyrektor Departamentu Prawnego	Nie	17	17	7
p.o. Dyrektora Departamentu Prawnego	Tak	21	17	17
Zastępca Dyrektora Departamentu Prawnego	Nie	17	14	12
Dyrektor Departamentu Ryzyka Operacyjnego i Finansowego	Tak	16	13	4
Dyrektor Departamentu Adekwatności Kapitałowej i Ryzyka Operacyjnego	Tak	20	16	16

Źródło: Wywiady.

³⁵ Luczewski M., Bednarz-Luczeńska P. w: Jemielniak D. (2012), str. 182.

Grupa badawcza została dobrana wśród menedżerów pracujących w największych polskich bankach (w większości notowanych na giełdzie). Jako eksperci w swojej dziedzinie, posiadający wieloletnie doświadczenie, stanowili tzw. przypadki intensywne dobierane do badań z racji dużego doświadczenia w określonej sytuacji.³⁶ Uzyskanie dostępu do tych osób wiązało się z trudnościami, ale pomimo znacznego obciążenia obowiązkami zawodowymi ostatecznie uzyskałam możliwość przeprowadzenia spotkań. Same wywiady przebiegały sprawnie, z uwagi na profesjonalne przygotowanie interlokutorów oraz obustronną znajomość tematyki wywiadu. Pomimo tego, że każdy z wywiadów wzbogacał stan mojej wiedzy, wraz z rosnącą ich liczbą dochodziło do wysycenia się materiału badawczego. Można ponadto domniemywać, że wyniki analiz nie zmieniłyby się istotnie nawet, gdyby badania były prowadzone w kolejnych, mniej złożonych organizacyjnie instytucjach finansowych. W związku z powyższym, a także w związku z obiektywną niemożnością dotarcia do większej liczby menedżerów, zdecydowałam o zakończeniu badań terenowych.

Respondenci byli proszeni o udzielanie odpowiedzi przede wszystkim w oparciu o swoje doświadczenia w obecnej organizacji („tu i teraz”), a jeśli sięgali do przemyśleń z okresów poprzedzających, mieli to wyraźnie zaznaczać. Przedmiotem wszystkich etapów badań była konkretnie określona grupa badawcza, stąd istotna była koncentracja materiału badawczego w jej obrębie.

Celem wywiadów było:

- zweryfikowanie i pogłębienie informacji pozyskanych w poprzednich etapach procesu badawczego,
- potwierdzenie recepcji modelu teoretycznego i regulacyjnego dla zarządzania ryzykiem prawnym w rzeczywistości zarządczej, a zatem zarysowanie obrazu tego, jak banki w praktyce zarządzają ryzykiem prawnym,
- ustalenie, czy ryzyko prawne jest zarządzane odrębnie od innych rodzajów ryzyka operacyjnego,
- ustalenie jaki jest poziom świadomości zagadnień dotyczących ryzyka prawnego w bankach,
- ustalenie czy menedżerowie korzystają przy zarządzaniu ryzykiem prawnym z metod statystycznych, a jeśli nie, to z jakich przyczyn,

³⁶ Szerzej o schematach doboru przypadków w badaniach jakościowych opisanych przez Michaela Pattona piszą Stasik A., Gendźwił A. w: Jemielniak D. (2012), str. 11.

- pozyskanie krytycznej refleksji menedżerów ryzyka prawnego odnośnie funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem prawnym w bankach,
- przyczynienie się do rozwiązania problemu badawczego poprzez uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze P1, P2 oraz P5-P11.

Po przeprowadzeniu wywiadów, dla ugruntowania materiału potrzebnego do udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze P1 i P5, podjęłam się zbadania zawartości Systemu ZORO (System Zdarzeń z Obszaru Ryzyka Operacyjnego, zwanego „Bazą ZORO”). Jest to ogólnopolska baza danych stworzona przez Związek Banków Polskich, dostępna za pośrednictwem łączy internetowych. Została uruchomiona w 2008 roku, ale jest wstecznie zasilona danymi od roku 2005.³⁷ Banki rejestrują w niej i zwrótnie pobierają z tak powstałych zasobów informacje o zdarzeniach ryzyka operacyjnego. Taka wymiana ułatwia im wykonanie analiz oraz szacowanie ryzyka operacyjnego, dostarczając dane o charakterze zewnętrznym w pięcioletniej perspektywie historycznej. W wyniku zapytania skierowanego do Związku Banków Polskich w dniu 28 czerwca 2021 r., otrzymałam dane o 923 zdarzeniach ryzyka prawnego w bankach zarejestrowanych w Bazie ZORO od 1 lipca 2020 r. do 30 czerwca 2021 r. (okres roczny). Dane przekazano mi 18 października 2021 r., po uzyskaniu zgody banków – uczestników. Zostały zanonimizowane i ograniczone zakresem do daty wprowadzenia zdarzenia do bazy, określenia podkategorii do której zostało przyporządkowane oraz sposobu wykrycia zdarzenia. Otrzymana przeze mnie stosunkowo niewielka próba nie stanowiła wystarczającej bazy do zaawansowanych badań statystycznych, ale dała namiastkę wymiernego poglądu na temat tego, co w codziennej pracy banków jest klasyfikowane jako zdarzenia ryzyka prawnego, jakie są ich podstawowe rodzaje i jakie są pomiędzy nimi proporcje. Potwierdziło to wnioski z pozostałych etapów badań odnośnie obrazu faktycznego stanu zarządzania ryzykiem prawnym w bankach oraz ugruntowało formułowane w treści pracy odpowiedzi na pytania badawcze P5 i P6.

5.5. Triangulacja metodologiczna

W opisanych wyżej etapach 1-3 badań, dane były pozyskiwane w różny sposób – z literatury, przepisów prawa, dokumentów, zawartości bazy danych i wywiadów. W celu weryfikacji trafności procesu badawczego zastosowana została triangulacja

³⁷ Górniewicz M. w: Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 107.

metodologiczna, polegająca na porównywaniu informacji z różnych źródeł w celu stworzenia podstaw spójnego uzasadnienia przekazywanych treści.³⁸

Zbieranie informacji przy wykorzystaniu różnych technik badawczych sprzyjało poprawie kompletności i rzetelności badań, poprawności wnioskowania i weryfikacji już zebranych informacji.³⁹ Umożliwiło wzajemną kontrolę wyników oraz wzajemne poszerzanie potencjałów poznawczych.⁴⁰ Pozwoliło także uchwycić badane zjawisko w sposób bardziej kompletny, z różnych perspektyw i je w ten sposób „urealnić”.⁴¹

Informacje o ryzykach prawnych każdego banku pozyskałam z różnego rodzaju dokumentów korporacyjnych. Uzyskany w ten sposób materiał zyskał walor większej wiarygodności – dokumenty pochodziły z różnych okresów i były przygotowywane w odmiennych celach, a mimo to wyłonił się z nich zasadniczo spójny obraz sposobu podejścia do zarządzania ryzykiem operacyjnym w badanych organizacjach oraz czynników ryzyka prawnego, z jakimi mają do czynienia.⁴² Wnioski wynikające z tych badań skonfrontowałam następnie z wynikami wywiadów i analizy danych z Bazy ZORO, znajdując ich częściowe potwierdzenie.

Dane z różnych rodzajów dokumentów okazały się spójne wewnętrznie, a osoby, z którymi prowadziłam wywiady, co do zasady podzieliły wnioski wynikające z dokumentów i baz danych, wzbogacając je komentarzem jakościowym. Dyrektorzy departamentów prawnych i departamentów zarządzania ryzykiem operacyjnym potwierdzali kwestie dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem prawnym w tożsamych organizacjach.

5.6. Ograniczenia prowadzonych badań

Niezależnie od powyższych konstatacji dotyczących wyników procesu badawczego, należy mieć świadomość ograniczeń, jakim podlegał i które wpłynęły na jego kształt. Dotyczy to wszystkich etapów prowadzonego badania.

³⁸ Creswell J. W. (2013), str. 207.

³⁹ Stolecka-Makowska A. (2016). Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 261, str. 51.

⁴⁰ Flick U. (2012). *Projektowanie badania jakościowego*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 31.

⁴¹ Stańczyk S. Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnienie badań. w: Czakon, W. (2020), str. 261.

⁴² Łuczewski M., Bednarz-Łuczewska P. w: Jemielniak D. (2012), str. 182.

Z uwagi na wzmiankowany niedostatek piśmiennictwa z zakresu zarządzania ryzykiem prawnym, w pierwszym etapie badań sięgnęłam do pozycji literatury traktujących o zarządzaniu ryzykiem w ogólności oraz dotyczących ryzyka operacyjnego. Płynące z tego wnioski miały charakter posiłkowy, porządkujący. Brakuje bowiem choćby jednej monografii dotyczącej wprost tematu, który poruszam w mojej pracy.

Podobnie – wobec braku przepisów szczególnych dotyczących ryzyka prawnego – w analizie prawa bankowego dokonywałam wykładni regulacji ogólnych, poszukując ich odpowiedniego zastosowania dla ryzyka prawnego. Prowadzone w dalszej kolejności analizy dokumentów korporacyjnych także podlegały pewnym ograniczeniom. Tyczy się to przede wszystkim selektywności zawartych w nich informacji, co zależy w dużej mierze od decyzji odnośnie szczegółowości ujawnień podjętych przez poszczególne banki. Niektóre dokumenty zawierały opisy bardziej wyczerpujące, dające określony pogląd co do sposobu zarządzania ryzykiem. W innych zaś ujęto jedynie minimalny zakres danych. Wszystkie korporacyjne informacje źródłowe podlegają też, z oczywistych względów, swoistej „autocenzurze” i jako takie dają jedynie fragmentaryczny ogląd sytuacji panującej w bankach. Nie występowały w nich ponadto częste odniesienia do ryzyka prawnego.

W trzeciej fazie badań opierałam się na wybranych danych z Bazy ZORO, w szczególności – z uwagi na ich poufny charakter – nie pozyskałam informacji o wysokości strat z tytułu zdarzeń ryzyka prawnego ani o szczegółach tych zdarzeń. Największą ilość materiału badawczego dostarczyły wywiady, przy czym i tu rozmówcy dbali o ochronę sensytywnych informacji. Jak już wcześniej wspomniałam, zakres badania był dodatkowo limitowany przez stosunkowo niewielką liczbę banków stanowiących grupę badawczą oraz brak zgody na udział w wywiadach ze strony przedstawicieli większej liczby organizacji.

Niezależnie od opisanych ograniczeń, także ze względu na zastosowanie kilku rodzajów metod badawczych, ostatecznie zgromadzony materiał pozwolił na wyciągnięcie wniosków, rozwiązanie problemu badawczego i udzielenie satysfakcjonujących odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze.

5.7. Wnioski z badań

Nieilościowy charakter badania uniemożliwiał generalizację wyników na populację oraz wymuszał ostrożne podejście do wszelkiego rodzaju generalizacji jakościowych. Zamierzeniem tych badań nie było uogólnianie wniosków na osoby, miejsca lub sytuacje nieobjęte badaniem. Ich wartość polegała na opisie i wnioskach specyficznych dla kontekstu, w którym przeprowadza się badanie (partykularność w miejsce uniwersalności).⁴³ Na podobnym stanowisku stoi Kostera, twierdząc, że „metody jakościowe oferują wnioski, które są społecznie istotne, lecz często nie są istotne statystycznie”⁴⁴ oraz, że „reprezentatywność w badaniach jakościowych nie jest miarą statystyczną (...), jest to kategoria estetyczna, dotycząca tego, czy trafnie i ciekawie przedstawiony jest obiekt badań.”⁴⁵ Wymiarem reprezentatywności badań jakościowych jest także pozytywna odpowiedź na pytanie, czy ich rezultat może wносить coś nowego do zrozumienia jakiegoś fragmentu życia społecznego w innym miejscu lub czasie.⁴⁶

Wnioski z pierwszych trzech etapów badań spełniły te wymagania. Są ujęte w poszczególnych rozdziałach pracy doktorskiej, zgodnie z ich zakresem tematycznym. Taki układ informacji został zaprojektowany w sposób celowy. Jest logicznie spójny z planem doktoratu i przebiegiem procesu badawczego, a jednocześnie adekwatny do etapów zarządzania ryzykiem. Pozwala czytelnikowi ponadto na bieżąco konfrontować teorię z praktyką, co wyczerpuje poszczególne zagadnienia i czyni, w mojej ocenie, lekturę pracy bardziej przystępną i wartościową poznawczo.

6. Struktura i układ pracy

Dysertacja składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów, zakończenia i załączników.

W pierwszym rozdziale przedstawiam zasadnicze dla przedmiotu pracy ramy teoretyczne i zagadnienia wstępne. Omawiam etymologię terminu ryzyko i opisuję typologię ryzyk bankowych. Następnie dokonuję przeglądu propozycji definicyjnych dla ryzyka prawnego, także w kontekście definicji ryzyka operacyjnego oraz ryzyka braku zgodności oraz przedstawiam własną propozycję definicyjną (pytanie badawcze P1).

⁴³ Cuprjak M. (2016), str. 208.

⁴⁴ Kostera M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, str. 26.

⁴⁵ Tamże, str. 199-200.

⁴⁶ Stasik A., Gendźwił A. w: Jemielniak D. (2012), str. 13.

Rozdział drugi został poświęcony teoretycznemu i regulacyjnemu ujęciu zarządzania ryzykiem prawnym. Opisuję w nim trzy koncepcje znane nauce zarządzania, które mogą służyć za teoretyczne ramy dla zarządzania ryzykiem. Charakteryzuję systemową teorię zarządzania ryzykiem, prezentuję jego aspekty zasobowe oraz wykazuję procesowy charakter zarządzania ryzykiem, zdeterminowany przez nurt organizacji uczącej się. Tym samym rozdział omawia podstawowe założenia każdej z dyskutowanych teorii zarządzania, ich recepcję w literaturze dotyczącej zarządzania ryzykiem, w znajdujących do niego zastosowanie regulacjach oraz w praktyce banków objętych badaniami (pytanie badawcze P2).

W trzecim rozdziale skoncentrowałam się na zagadnieniu identyfikacji, analizy i ewaluacji ryzyka prawnego. Ramy tych działań wynikające z piśmiennictwa oraz obowiązujących regulacji skonfrontowałam z problemami zarządczymi zidentyfikowanymi w toku badań naukowych (pytania badawcze P3-P8).

Na zasadzie porównania ram teoretycznych i regulacyjnych z praktyką biznesową, skonstruowany został również rozdział czwarty, traktujący o monitorowaniu, kontroli i raportowaniu ryzyka prawnego (pytania badawcze P3, P9).

Piąty rozdział opisuje zasady postępowania z ryzykiem prawnym. Przedstawiam w nim podstawowe sposoby podejścia do ryzyka, determinanty wyboru sposobu postępowania w danej sprawie oraz sam proces decyzyjny, ze szczególnym uwzględnieniem roli pracowników departamentu prawnego. Podobnie jak w poprzednich rozdziałach, zagadnienia teoretyczne i regulacyjne zostały zestawione z wynikami przeprowadzonych badań naukowych (pytania badawcze P3, P9, P10).

Ostatni, szósty rozdział zawiera podsumowanie stanu procesu zarządzania ryzykiem prawnym pozyskanego w toku badań. Istotnym elementem jest tu rekapitulacja najistotniejszych refleksji zarządczych wyrażonych przez menedżerów podczas wywiadów, doświadczeń z okresu zarządzania kryzysowego, ocena własna powyższych zagadnień oraz postawione postulaty optymalizacyjne (pytanie badawcze P11).

Pomimo swojego naukowego charakteru, dysertacja może uzyskać walor praktyczny, pomagając menedżerom ryzyka prawnego w bardziej świadomym wspieraniu procesów zarządczych w przedsiębiorstwie oraz usprawnieniu zarządzania przez nich ryzykiem prawnym. Jest to szczególnie istotne wobec faktu, iż zarządzaniem ryzykiem prawnym na tzw. drugim poziomie obrony zajmują się w przeważającej mierze

osoby z wykształceniem prawniczym, nieposiadające zaawansowanej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Mam nadzieję, że wykonana przeze mnie praca badawcza może pomóc prawnikom-menedżerom w codziennych zmaganiach z tą skomplikowaną materią.

Praca uwzględnia porządek prawny według stanu obowiązującego na dzień 30 stycznia 2022 r.

ROZDZIAŁ I

RYZYO, RYZYO BANKOWE A RYZYO PRAWNE

1 Pojęcie ryzyka

Punktem wyjścia dla teoretycznych rozważań dotyczących zarządzania ryzykiem prawnym uczynić należy omówienie samego pojęcia „ryzyka”. Zdefiniowanie go napotyka na trudności, ponieważ jest to zjawisko złożone i niejednorodne. Niemniej, w ramach obserwowanego od co najmniej stu lat⁴⁷ stopniowego rozwoju naukowego zainteresowania kwestiami zarządzania ryzykiem, dokonane zostały liczne próby stworzenia zarówno definicji, jak i typologii ryzyka.

Autorzy prac teoretycznych z dziedziny ekonomii i finansów analizują to pojęcie, dywagując często przy okazji na temat różnic pomiędzy ryzykiem a niepewnością. Warto przytoczyć jedną z pierwszych rozpraw ekonomicznych dotyczących ryzyka, tj. opublikowaną w 1901 r. „The Economic Theory of Risk and Insurance” Willetta. Twierdził on, że choć ryzyko może być rozumiane zarówno w kontekście prawdopodobieństwa, jak i niepewności, to konieczne wydaje się definiowanie go w odniesieniu do stopnia niepewności poniesienia straty, a nie w odniesieniu do stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia tejże. Ostatecznie zdefiniował ryzyko, jako zobiektywizowaną niepewność zaistnienia niepożądanych wydarzeń.⁴⁸

Następnie, w 1921 r., Knight opublikował swoje fundamentalne dzieło „Risk, Uncertainty and Profit”, w którym zawarł szerokie rozważania o różnicach pomiędzy niepewnością, a ryzykiem. Uważał, że są one często mylone. Za podstawowy czynnik odróżniający oba zjawiska uznawał możliwość ich pomiaru. Knight uznawał ryzyko właściwe za niepewność mierzalną, a za niepewność *sensu stricto* uznawał niepewność niemierzalną.⁴⁹ W tym samym roku okazał się także „Treatise on Probability” Keynesa. Tezy zawarte w tej pracy przyczyniły się do upowszechnienia stosowania rachunku prawdopodobieństwa w naukach ekonomicznych.⁵⁰ Koncepcje Knighta i Keynesa nie

⁴⁷ Za: Jajuga, K. (red.). (2015). Zarządzanie ryzykiem. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 21.

⁴⁸ Willett, A.H. (1901). The Economic Theory of Risk and Insurance. Reprint z 1951 r., The S.S. Huebner Foundation for Insurance Education, University of Pennsylvania. Filadelfia, str. 5-10.

⁴⁹ Knight, F.H. (1921) . Risk, Uncertainty and Profit. Reprint, 1964. Nowy Jork, str. 20.

⁵⁰ Za: Kaczmarek, T.T. (2006). Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Difin. Warszawa, str. 14.

zostały zasadniczo podważone, a wręcz były rozwijane przez późniejsze piśmiennictwo.⁵¹

Wzrost zainteresowania tematyką ryzyka w polskiej literaturze przedmiotu można odnotować po upadku systemu gospodarki centralnie planowanej, zwłaszcza w latach dwutysięcznych.

Kaczmarek, będący zwolennikiem interdyscyplinarnego ujmowania zagadnień związanych z ryzykiem, zdefiniował je jako „zespół czynników, działań lub czynności powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty.”⁵² Zwrócił uwagę na to, że ryzyko zawiera w sobie najczęściej aspekt negatywny, stąd może oznaczać niebezpieczeństwo nieosiągnięcia założonych celów i planów i uzyskania oczekiwanych efektów, a nawet poniesienia straty. Dostrzegł natomiast w ryzyku aspekt pozytywny, tam gdzie można je potraktować jako szansę na osiągnięcie korzyści i zysku.⁵³

Z kolei Jajuga zidentyfikował dwie koncepcje ryzyka:

- 1) negatywną, postrzegającą ryzyko jako zagrożenie, możliwość straty, szkody lub niezrealizowania określonego celu działania; oraz
- 2) neutralną, traktującą ryzyko z jednej strony jako zagrożenie, a z drugiej – jako szansę, wynikającą potencjalnie z faktu, że skoro wynik działań przyszłych nie jest nam znany, to możemy uzyskać efekt także pozytywnie różniący się od oczekiwanego.⁵⁴

Podejście to podziela Iwanicz-Drozdowska, definiująca ryzyko negatywnie jako „możliwość nieosiągnięcia zamierzonego celu, czyli odchylenie *in minus* od stanu pożądanego” oraz neutralnie jako „każde odchylenie (zarówno *in plus* jak *in minus*) od zamierzonego celu.”⁵⁵

⁵¹ Szczegółowo omówione przez: Bochenek, M. (2012). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne. *Ekonomia – Economics* nr 4(21). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.

⁵² Kaczmarek, T.T. (2006), str. 52.

⁵³ Tamże, str. 54.

⁵⁴ Jajuga, K. (red.) . (2015), str. 17-18.

⁵⁵ Iwanicz-Drozdowska M. (red.) (2012). Zarządzanie ryzykiem bankowym. Wydawnictwo Poltext. Warszawa, str. 13.

Zawiła-Niedźwiedzki stoi natomiast na stanowisku, że w bieżącej działalności gospodarczej nie dąży się do uniwersalnego definiowania ryzyka, ale określa się jego poszczególne rodzaje.⁵⁶

Takie podejście zastosowane zostało w tzw. Pakiecie CRD /CRR (na który składają się wzmiankowana już Dyrektywa CRD IV i Rozporządzenie CRR, zmienione następnie przez, odpowiednio, Dyrektywę CRD V i Rozporządzenie CRR II) oraz w Prawie bankowym. Nie ma zatem jednej powszechnie uznanej definicji legalnej⁵⁷ pojęcia „ryzyko”. W jednym z podstawowych pozaprawnych źródeł mających znaczenie dla systemowego sposobu zarządzania wszelkimi rodzajami ryzyka tj. Normie ISO 31000, ryzyko zostało określone jako „wpływ niepewności na cele” oraz „kombinacja następstwa zdarzenia i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia”. Niepewność jest natomiast zdefiniowana jako „stan, również częściowy, braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa.”⁵⁸

2 Rodzaje ryzyka w działalności bankowej

W literaturze przedmiotu zostały historycznie wypracowane liczne podziały i klasyfikacje ryzyka w ogólności oraz ryzyka związanego z działalnością sektora bankowego.⁵⁹ Obecnie mają one dla diskutowanych zagadnień znaczenie drugorzędne. Sposób zarządzania ryzykami bankowymi, a także ich typologia zostały bowiem w wysokim stopniu wystandaryzowane i uregulowane w przepisach unijnych. Stąd, dla celów niniejszej dysertacji podstawowym źródłem wiedzy w tym zakresie będą przede wszystkim tzw. normy ostrożnościowe, czyli normy których zasadniczym celem jest ograniczanie możliwości podejmowania nadmiernego ryzyka i/lub podwyższenie poziomu bezpieczeństwa oraz stabilności sektora bankowego. Normy te mają za zadanie

⁵⁶ Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji. edu_Libri. Kraków-Warszawa, str. 35.

⁵⁷ Definicja legalna to definicja sformułowana w akcie prawodawczym, która nakazuje tak, a nie inaczej rozumieć dane słowo czy zwrot językowy występujący w tekście prawnym. Por. Ziemiński Z. (1997). Logika praktyczna. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 232.

⁵⁸ Norma ISO PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne, będąca tłumaczeniem – bez jakichkolwiek zmian – angielskiej wersji Normy Międzynarodowej ISO 31000:2008. Definicja ryzyka i niepewności znajduje się na str.15 tejże.

⁵⁹ Przykładowo: Mikos-Sitek A., Zapadka P. (2011). Polskie prawo bankowe: wybrane zagadnienia. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa, str. 91.

stanowiąc remedium na niedoskonałości rynku, szczególnie widoczne w kryzysach systemów finansowych.⁶⁰

Dla unijnego porządku prawnego w obszarze ryzyka bankowego zasadnicze znaczenie ma dorobek utworzonego w 1974 r. Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego (*Basel Committee on Banking Supervision*), zwanego też Komitetem Bazylejskim. Jest to międzynarodowe ciało konsultacyjne, działające w sektorze bankowym, którego celem jest wypełnienie luk w systemie nadzoru bankowego oraz propagowanie odpowiednich międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem w bankach.⁶¹ W 1988 r., pod jego auspicjami powstało pierwsze porozumienie czołowych banków świata, tzw. Umowa Kapitałowa (*Basel Capital Accord, Bazylea I*⁶²). W tym dokumencie zaproponowano jednolitą metodykę kwantyfikacji i pomiaru ryzyka kredytowego, co stało się punktem wyjścia dla dalszych szczegółowych wytycznych (przepisów prawa oraz rekomendacji). Po upadku Banku Barrings, Komitet Bazylejski przygotował opublikowaną w 2004 r. Nową Umowę Kapitałową (*New Basel Capital Accord, Bazylea II*⁶³). Standard ten, poza zagadnieniami ryzyka kredytowego i rynkowego, wyodrębnił oraz opisał ryzyko operacyjne (określane wówczas jako „*new kid on the block*”⁶⁴). Wskutek zaś tzw. kryzysu subprime z 2008 r., w 2010 roku wydano kolejne regulacje określone jako Bazylea III.⁶⁵

Założenia Bazylei III są nadal rozwijane i zostały zaimplementowane do regulacji unijnych w postaci Pakietu CRD / CRR. Struktura standardów bazylejskich opiera się na tzw. trzech filarach. Filar I obejmuje minimalne wymogi kapitałowe dla poszczególnych rodzajów ryzyk bankowych oraz związany z tym proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego banku do ponoszonych przez niego ryzyk (ang. *Internal Capital Adequacy Assessment Process*, w skrócie: ICAAP). Filar II dotyczy badania i oceny nadzorczej (ang. *Supervisory Review and Evaluation Process*, w skrócie: SREP). Filar III określa

⁶⁰ Genezę, definicje oraz klasyfikacje norm ostrożnościowych omawia szczegółowo Olszak M. (2011). *Bankowe normy ostrożnościowe*. Białystok, Temida 2, str. 27-84.

⁶¹ Publikacje Komitetu Bazylejskiego są dostępne na stronie Banku Rozliczeń Międzynarodowych (Bank for International Settlements) w Bazylei: <http://www.bis.org>.

⁶² Basle Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* (1998), <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>.

⁶³ *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, a Revised Framework Comprehensive Version*. Basel Committee on Banking Supervision (2006), <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>.

⁶⁴ Norton J. J., Walker G. (2000). *Banks. Frauds and crime*. Informa Law from Routledge, str. 170.

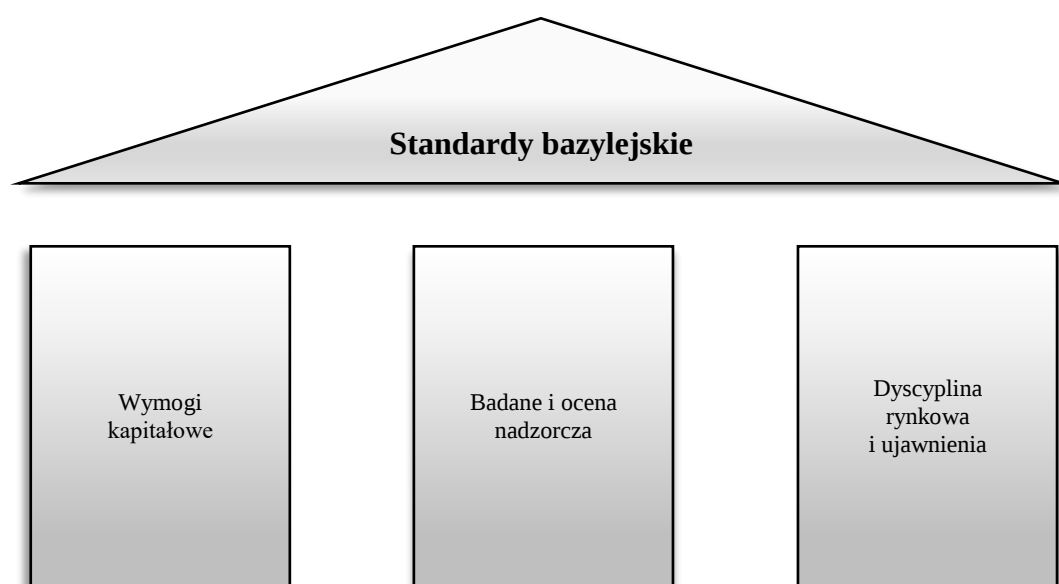
⁶⁵ Basel Committee on Banking Supervision. *The Basel Framework* (aktualizacja na 2020), pełny tekst dostępny na https://www.bis.org/basel_framework/index.htm.

dyscyplinujące obowiązki banków w zakresie publikowania informacji o charakterze jakościowym i ilościowym, dotyczących funkcjonowania ich przedsiębiorstw (tzw. „ujawnienia”). Znajduje to ścisłe odzwierciedlenie w polskim prawie bankowym i w praktyce polskiej bankowości.

Poniższy rysunek prezentuje graficzne ujęcie trzech filarów standardów bazylejskich.

Rysunek nr 2.

Trzy filary standardów bazylejskich.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Komitetu Bazylejskiego.⁶⁶

Bankowe normy ostrożnościowe zawierają regulacje dotyczące zarządzania następującymi najważniejszymi rodzajami ryzyk bankowych, którymi są:

- ryzyko kredytowe (w tym ryzyko kontrahenta i ryzyko koncentracji),
- ryzyko rynkowe (w tym ryzyko kursowe i ryzyko stóp procentowych),
- ryzyko operacyjne (w tym ryzyko prawne),
- ryzyko płynności,
- ryzyko nadmiernej dźwigni,
- ryzyko modeli,
- ryzyko rozmycia,
- ryzyko systemowe,
- ryzyko braku zgodności.

⁶⁶ Por. https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3_bank_sup_reforms.pdf.

Na gruncie przepisów nie została natomiast stworzona jednolita siatka definicyjna dla ryzyk bankowych. Część z nich jest zdefiniowana w Pakiecie CRD / CRR, część definiują nienormatywne opracowania Komitetu Bazylejskiego.

Na potrzeby polskiego rynku bankowego, definicje najważniejszych ryzyk bankowych opracowała Komisja Nadzoru Finansowego. Ma to związek z prowadzonym przez nią co roku tzw. procesem Badania i ocena nadzorczej (BION) w nadzorowanych podmiotach. BION to działanie wpisujące się w opisany wyżej II filar standardów bazylejskich (SREP). Jako takie, stanowi jedno z narzędzi wspierających nadzór ostrożnościowy oparty na analizie ryzyka.

Komisja Nadzoru Finansowego ujęła część definicji ryzyk bankowych w tzw. Metodologii Klas Ryzyka⁶⁷, a część – w tzw. Metodyce BION.⁶⁸ Definicje te są co do zasady stosowane przez banki krajowe w dokumentacji wewnętrznej oraz we wspomnianych wyżej ujawnieniach (III filar standardów bazylejskich). W Załączniku nr 3 do dysertacji zamieściłam tabelę prezentującą zestawienie głównych rodzajów ryzyk bankowych, ich definicje legalne (jeśli istnieją), zawarte w bankowych normach ostrożnościowych oraz pozanormatywne definicje nadzorcze zawarte w Metodologii Klas Ryzyka.

3 Ryzyko prawne jako kategoria ryzyka operacyjnego

Na gruncie Rozporządzenia CRR, przesądzone zostało, iż ryzyko prawne zawiera się w zakresie pojęciowym (stanowi rodzaj) ryzyka operacyjnego:

„ryzyko operacyjne – oznacza ryzyko straty wynikające z nieodpowiednich lub zawodnych procedur wewnętrznych, błędów ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych, obejmując także ryzyko prawne.”

Występowanie ryzyka operacyjnego w bankowości nie jest nowym zagadnieniem. Natomiast, w odróżnieniu od ryzyka kredytowego, czy ryzyka płynności, świadomość konieczności zarządzania nim wzrosła stosunkowo niedawno, a termin ten pojawił się

⁶⁷ BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje, Komisja Nadzoru Finansowego, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf.

⁶⁸ Metodyka badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION) (2021), Komisja Nadzoru Finansowego, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Metodyka_BION_bankow_2021_73447.pdf.

w szerszym użyciu dopiero w 1992 r.⁶⁹ Dorobkiem ostatnich lat jest stworzenie metod, zasad i technik zarządzania tym ryzykiem.⁷⁰

Ryzyko operacyjne nie ma co prawda wprost charakteru finansowego, ale jego skutki wywierają negatywny wpływ na sytuację finansową banku.⁷¹ Jako takie wymaga pokrycia przy użyciu funduszy własnych. Nosi ono swoiste cechy wyróżniające je na tle innych ryzyk bankowych, co opisuje, między innymi, Krasodomska.⁷²

Ryzyko to towarzyszy prowadzeniu każdej działalności, jest w nią wbudowane, a tym samym jego całkowita eliminacja nie jest możliwa. Rośnie wraz ze złożonością organizacji, stosowanych systemów oraz oferowanych produktów i usług. Analiza czynników ryzyka oraz jego skutków, a także pomiar nie należą do prostych zadań. Wynika to z wielowymiarowego charakteru ryzyka operacyjnego, wynikającego z różnego rodzaju działań i operacji oraz często zdeterminowanego przez inne rodzaje ryzyka. I wreszcie, tendencja banku do redukowania innych rodzajów ryzyka np. ryzyka rynkowego i kredytowego, może zwiększyć narażenie go na ryzyko operacyjne (w tym prawne).

Ryzyko operacyjne co do zasady nie kumuluje się w sektorze, bo rzadko występuje w kilku bankach jednocześnie. Prawidłowości tej kłam zadały wydarzenia związane z pandemią COVID-19, czyli najpoważniejszym kryzysem ciągłości działania obecnego stulecia, któremu polskie banki musiały sprostać w pierwszych miesiącach 2020 roku. Wówczas to w niemal wszystkich bankach jednocześnie występowały przejściowe braki kadrowe, zaburzenia ciągłości działania wywołane niedostosowaniem systemów i aplikacji do pracy zdalnej, a także trudności z dostępnością placówek, gotówki, sprzętu komputerowego, etc.

Źródła ryzyka operacyjnego są zbiorem różnego rodzaju okoliczności i zdarzeń, które napotyka instytucja finansowa. Zgodnie z Rozporządzeniem CRR/ CRR II⁷³, w procesie identyfikacji ryzyka, bank ma obowiązek przyporządkować wewnętrzne dane historyczne dotyczące strat na ryzyku operacyjnym do określonych linii biznesowych⁷⁴

⁶⁹ Piołunowicz M. (2006). Kategoryzacja strat operacyjnych w bankowości. Bank i Kredyt nr 9.

⁷⁰ Krasodomska J. (2008), str. 33.

⁷¹ Młodzik E. (2012). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w banku. Zarządzanie i finanse nr 1, str. 123.

⁷² Krasodomska J. (2008), str. 23-24.

⁷³ Por. Art. 324 Rozporządzenia CRR.

⁷⁴ Art. 317 Rozporządzenia CRR wyróżnia następujące linie biznesowe banku: finansowanie przedsiębiorstw, handel i sprzedaż, detaliczna działalność maklerska, bankowość komercyjna, bankowość detaliczna, płatności i rozliczenia, usługi pośrednictwa i zarządzanie aktywami.

oraz do następujących siedmiu kategorii zdarzeń ryzyka operacyjnego zdefiniowanych w Art. 324 Rozporządzenia CRR: (1) oszustwo wewnętrzne, (2) oszustwo zewnętrzne, (3) zasady dotyczące zatrudnienia oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy, (4) klienci, produkty i normy prowadzenia działalności, (5) szkody w rzeczowych aktywach trwałych, (6) zakłócenie działalności gospodarczej i awarie systemu, oraz (7) wykonanie transakcji, dostawa i zarządzanie procesami.

W każdej z tych kategorii mogą występować zdarzenia ryzyka prawnego, które są wynikiem zdarzeń ryzyka operacyjnego o innym charakterze lub są niezależnymi, samodzielnymi zdarzeniami ryzyka prawnego. Mają stosunkowo powtarzalny charakter, stanowiąc wyraz trendów mających miejsce w całym sektorze bankowym. W ocenie wyrażonej w wywiadzie przez jednego z menedżerów ryzyka operacyjnego, znajduje się ono przede wszystkim w kategorii czwartej (która jest, jak powiedział, „*najeżona ryzykiem prawnym*”) oraz siódmej, w której często występują rozmaite zdarzenia związane z ryzykiem prawnym. Zaznaczył jednocześnie, że kategoria czwarta jest ogólnie dominująca, szacując że mieści się w niej około 70% zdarzeń ryzyka operacyjnego. Przykłady zdarzeń ryzyka prawnego dla każdej z kategorii prezentuję w Tabeli nr 4.

Tabela nr 4.

Przykłady zdarzeń ryzyka prawnego a kategorie zdarzeń ryzyka operacyjnego.

Kategoria zdarzenia straty ryzyka operacyjnego	Przykładowe zdarzenia ryzyka prawnego w danej kategorii
Definicja z Art. 324 Rozporządzenia CRR	
1. Oszustwo wewnętrzne Straty spowodowane działaniami polegającymi na celowej defraudacji, sprzeniewierzeniu majątku lub obejściu regulacji, przepisów prawa lub przepisów wewnętrznych przedsiębiorstwa, z wyjątkiem zdarzeń zw. z różnorodnością lub dyskryminacją pracowników, które dotyczą co najmniej jednej osoby w ramach przedsiębiorstwa	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi związane z celową defraudacją lub innym przestępstwem - roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi związane z celowym naruszeniem przepisów prawa np. prowadzeniem określonego rodzaju działalności bez wymaganego zezwolenia, naruszeniem prawa podatkowego, ochrony środowiska, regulacji branżowych, prawa konkurencji, danych osobowych
2. Oszustwo zewnętrzne Straty spowodowane działaniami polegającymi na celowej defraudacji, sprzeniewierzeniu majątku lub	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi, związane z oszustwem zewnętrznym (np. w związku z nienależytym wykonaniem lub niewykonaniem umowy przez bank w wyniku takiego oszustwa)

obejściu przepisów prawa przez osobę trzecią	
3. Zasady dotyczące zatrudnienia oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy Straty powstałe na skutek działań niezgodnych z przepisami lub porozumieniami dotyczącymi zatrudnienia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, wynikające z wypłaty odszkodowań z tytułu uszkodzenia ciała lub zdarzeń związanych z nierównym traktowaniem lub dyskryminacją pracowników	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi związane z naruszeniem zasad dotyczących zatrudnienia
4. Klienci, produkty i normy prowadzenia działalności Straty wynikające z niewywiązania się z obowiązków zawodowych wobec konkretnych klientów, będące skutkiem działań nieumyślnych lub zaniedbania (w tym wymogów powierniczych i wymogów dotyczących odpowiedniego zachowania) lub też związane z charakterem bądź strukturą produktu	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi związane z nienależytym wykonaniem lub niewykonaniem umowy przez bank (np. <i>misselling</i> , naruszenie zbiorowych interesów konsumentów) - roszczenia i postępowania cywilne/ karne/ administracyjne przeciwko bankowi związane ze zmianą przepisów lub orzecznictwa wpływającą niekorzystnie na normy prowadzenia działalności przez bank
5. Szkody w rzeczowych aktywach trwałych Straty powstałe na skutek straty lub szkody w rzeczowych aktywach trwałych w wyniku klęski żywiołowej lub innych zdarzeń	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne i administracyjne związane z odtworzeniem lub zabezpieczeniem aktywów albo w związku ze szkodami poniesionymi przez osoby trzecie
6. Zakłócenie działalności gospodarczej i awarie systemu Straty powstałe na skutek zakłócenia działalności gospodarczej lub awarii systemu	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne i administracyjne przeciwko bankowi związane z zakłóceniem ciągłości działania

7. Wykonanie transakcji, dostawa i zarządzanie procesami	- roszczenia i postępowania cywilne/ karne przeciwko bankowi w związku z nienależytym wykonaniem lub niewykonaniem umowy zainicjowane przez kontrahenta lub sprzedawcę - postępowania administracyjne np. w przypadku naruszenia prawa konkurencji - nienależycie skonstruowane umowy np. zawierające wady oświadczeń woli, nieuzasadniony wybór prawa obcego, nieskuteczne mechanizmy dochodzenia odpowiedzialności przez bank, w tym kary umowne, powodujące brak tytułu prawnego do aktywów lub brak praw własności intelektualnej - błędy w prowadzeniu postępowań cywilnych/ karnych/administracyjnych (np. niedotrzymanie terminu sądowego) - zagubienie oryginalnej dokumentacji prawnej wymaganej dla dochodzenia roszczeń lub innych celów
Straty powstałe na skutek nieprawidłowego rozliczenia transakcji lub wadliwego zarządzania procesami, oraz straty z tytułu stosunków z kontrahentami i sprzedawcami	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Art. 324 Rozporządzenia CRR, Howitt J. (red.) (2015), str. 115-116 oraz na podstawie przeprowadzonych wywiadów i analizowanych dokumentów korporacyjnych.

Połączenie zestawienia linii biznesowych z kategoriami zdarzeń operacyjnych tworzy macierz linii biznesowych i rodzajów ryzyka operacyjnego – zwaną także macierzą bazylejską ryzyka operacyjnego – wykorzystywaną w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym. O ryzyku operacyjnym mówi się także w kontekście źródeł jego powstawania, którymi są zasoby ludzkie, systemy i procesy.

Ryzyka operacyjnego zasadniczo nie podejmuje się w celu osiągnięcia określonych korzyści biznesowych, a (przynajmniej teoretycznie) efektem jego wystąpienia powinna być jedynie strata.⁷⁵ Tezę tę – w odniesieniu do ryzyka prawnego – poddałam weryfikacji w toku wywiadów. Menedżerowie pytani o to, czy mieli takie doświadczenia lub przypuszczenia, że na ryzyku prawnym można zarobić, w większości przypadków udzielili odpowiedzi zdecydowanie negatywnej. Jeden z nich podkreślił, że „ostatnią rzeczą, jaką chcemy zrobić jest podjąć świadomie ryzyko prawne” i „niedopuszczalna jest taka sytuacja, że widzimy, że coś jest sprzeczne z prawem, ale kalkulujemy, że bardziej nam się to opłaca bo kara, którą dostaniemy będzie mniejsza niż to co na tym zarobimy”. Tak restrykcyjne podejście, według rozmówców, jest spowodowane rosnącą ingerencją regulatorów w funkcjonowanie rynku finansowego, której elementem jest wprowadzanie oraz egzekwowanie nowych sankcji karnych (w tym kar finansowych), a także towarzysząca temu eskalacja ryzyka utraty reputacji. Na taką postawę miały także wpływ

⁷⁵ Zob. Birindelli G., Ferretti P. (2017). Operational risk management in banks. Regulatory, organisational and strategic issues. Bangor University UK, str. 2 i 20.

sygnalizowane na wstępie doświadczenia wynikające ze zmaterializowania się w sektorze bankowym dolegliwych strat, wynikających z roszczeń konsumentów związanych z kwestionowaniem jako abuzywnych klauzul zawartych w umowach kredytowych. Jeden z rozmówców wskazał na tym przykładzie, że owszem, na ryzyku prawnym można było zarobić, ale obecnie banki na nim tracą. Ta sama osoba zauważyła, że *sui generis* zarobek na ryzyku prawnym jest także możliwy w przypadku nadmiarowo zawiązanej rezerwy na sprawę sporną (por. Rozdział V pkt 4.5). Z tym poglądem zgadzam się jedynie częściowo. Owszem, zgodnie ze starym porzekadłem „na morzu i na sali sądowej jesteśmy zdani tylko na łaskę Boga”. Może się zatem zdarzyć, iż wskutek różnych okoliczności (np. zmiana linii orzeczniczej, ugoda lub błąd przeciwnika procesowego), sprawa wbrew przewidywaniom nie zostanie przegrana, rezerwę będzie można (częściowo) rozwiązać i tym samym wygenerować zysk. Są to jednak przypadki incydentalne i zasadniczo niezaplanowane. Kolejny menedżer wyraził pogląd, że „zarabianie” w tym przypadku polega na wybieraniu rozwiązań akceptowalnych ekonomicznie i jednocześnie nienarażających na wysokie ryzyka prawne. Zarządzanie nimi w procesach biznesowych porównał do ekonomicznej jazdy samochodem: *„przez odpowiednie zarządzanie ryzykiem można generować pewne oszczędności, (...) jechać nie środkiem drogi, bo tak jest pewnie najbezpieczniej, ale najmniej efektywnie, ale też nie wypaść z trasy, tylko gdzieś na granicy, (...) umieć wyczuć, gdzie apetyt na ryzyko prawne powinien się zakończyć”*. Dwójka innych rozmówców stanęła na stanowisku, że zidentyfikowane odpowiednio wcześniej i wyeliminowane lub należyście zmitygowane ryzyko prawne pozwala unikać strat, a tym samym można na nim zaoszczędzić. Oszczędności te obejmują, zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, czas i koszty obrony przed roszczeniami osób trzecich (np. klientów lub kontrahentów banku) oraz zarzutami regulatora, niezapłacone kary, brak wydatków na opinie kancelarii zewnętrznych. Z tymi konkluzjami trudno się nie zgodzić.

Sposób zarządzania przez banki ryzykiem operacyjnym został w daleko idący sposób uregulowany w Pakiecie CRD /CRR, Rozporządzeniu MFFPR i Rekomendacji M oraz Rekomendacji H⁷⁶. Oznacza to, że całokształt wymogów w tym obszarze determinuje prawo unijne, prawo krajowe oraz regulacje *soft law*, jakim są rekomendacje Komisji

⁷⁶ Komisja Nadzoru Finansowego (2013). Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach (dalej „Rekomendacja M”) oraz Komisja Nadzoru Finansowego (2011). Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach (dalej „Rekomendacja H”).

Nadzoru Finansowego. Nie wszystkie te zasady są możliwe do zastosowania wprost do ryzyka prawnego, ale z drugiej strony nie jest ono w żaden sposób odrębnie uregulowane.

Pomimo konieczności pewnych modyfikacji – zarządzanie ryzykiem prawnym będzie się zatem wpisywać ściśle w ramy zarządzania ryzykiem operacyjnym. Podobnie strategia zarządzania ryzykiem prawnym pozostanie zazwyczaj powiązana z funkcjonującą w banku strategią zarządzania ryzykiem operacyjnym. Może także korespondować ze strategią zarządzania ryzykiem braku zgodności. Przyjmowane w bankach przepisy wewnętrzne (polityki, zasady, procedury, instrukcje wewnętrzne) dotyczące zarządzania ryzykiem prawnym będą odzwierciedlać konglomerat regulacyjnych wymogów dotyczących ryzyka operacyjnego. Wątki te będą szczegółowo rozwijane w dalszej części pracy.

4 Definiowanie ryzyka prawnego

4.1 Przegląd regulacji i piśmiennictwa

Samo nominalne wskazanie ryzyka prawnego w definicji ryzyka operacyjnego jest niewystarczające dla zrozumienia jego istoty. Jest to pojęcie odrębne, posiadające cechy specyficzne, odróżniające je od innych ryzyk operacyjnych. Z tego względu, punktem wyjścia do prowadzenia dalszych wywodów powinno się stać dookreślenie znaczenia terminu ryzyko prawne. Jego definicji legalnej nie znajdziemy ani w przepisach prawa Unii Europejskiej, ani w powszechnie obowiązującym prawie krajowym. Brak też jednej, wspólnie uznanej definicji w piśmiennictwie, praktyce nadzorczej, czy nomenklaturze biznesowej. Na trudności w jednolitym i uniwersalnym zdefiniowaniu ryzyka prawnego składa się szeroka gama czynników.

Po pierwsze, rozumienie go różni się w zależności od sektora (branży)⁷⁷, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Trudno porównać otoczenie prawne (a tym samym ryzyka prawne) firmy zajmującej się produkcją artykułów spożywczych, koncernu mediowego, banku, czy operatora pocztowego. Niebagatelne znaczenie ma tu szczególnie ryzyko utraty koncesji (zezwoleń, licencji) na prowadzenie działalności, które jest swoistym ryzykiem prawnym dla sektorów regulowanych.⁷⁸

⁷⁷ Por. Kuziak K. (2008). *op.cit.*, str. 93.

⁷⁸ O tym, że od tego rodzaju ryzyka „nie można uciec więcej płacąc”, przekonali się menedżerowie japońskiego Daiwa Bank, po tym gdy wskutek naruszenia obowiązków informacyjnych wobec obligatariuszy, utracił on w 1995 r. prawo do prowadzenia działalności w Stanach Zjednoczonych. Zob. Kendall R. (2000). *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, Warszawa, Wydawnictwo K. E. Liber s.c., str. 144.

Po drugie, ryzyko prawne jest postrzegane inaczej w zależności od rozmiaru, czy kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Inne będzie spektrum zagrożeń prawnych dla jednoosobowej działalności gospodarczej, a inne – dla międzynarodowej korporacji.

Po trzecie, ryzyko prawne ma różne wymiary w zależności od systemu prawnego i jurysdykcji, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Tytułem przykładu można wskazać, iż amerykańscy menedżerowie ryzyka prawnego w porównaniu ze swoimi polskimi odpowiednikami w znacznie większej mierze zajmować się będą ryzykami związanymi z precedensowymi orzeczeniami sądów, pozwami zbiorowymi, odpowiedzialnością za produkt niebezpieczny, czy też z antykorupcyjnymi śledztwami korporacyjnymi.

Po czwarte, pojęcie ryzyka prawnego nie jest statyczne, lecz podlega zmianom w czasie wskutek zmian prawnych (na przykład, gdy wprowadzane są nowe administracyjnoprawne uprawnienia regulatorów), a w szczególności powstawania nowych instytucji prawnych (takich jak na przykład wprowadzenie do polskiego porządku prawnego odpowiedzialności za produkt niebezpieczny, za mobbing lub możliwości składania pozwów zbiorowych).⁷⁹ Zmiany w pojmowaniu ryzyka prawnego zmieniają się też wraz ze zmianami o znaczeniu historycznym, socjologicznym, czy makroekonomicznym. Na polskim rynku można wskazać na zmiany porządku prawnego, wynikające z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (czynnik historyczny w wyniku którego zmienił się diametralnie lokalny porządek prawny), rosnącą świadomość prawną społeczeństwa „internetowego” (czynnik socjologiczny, owocujący na przykład wzrostem liczby sporów konsumenckich), czy też „reakcyjne” fale regulacyjne, zmieniające otoczenie prawne przedsiębiorstw następujące po każdym kryzysie finansowym (czynnik ekonomiczny).

Po piąte, ryzyko prawne łączy się silnie z innymi rodzajami ryzyk, w tym z ryzykiem operacyjnym oraz ryzykiem reputacji.⁸⁰ Może to powodować, że ryzyko prawne ujawni się dopiero wskutek materializacji określonego ryzyka biznesowego.⁸¹ I wreszcie, ryzyko prawne jest w rozlicznych publikacjach definiowane w sposób prowadzący do mylnego utożsamiania go z ryzykiem braku zgodności.

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ Tak: Whittaker A.M. (2003). Butterworths Journal of International Banking and Financial Law.

⁸¹ McCormick R. (2010), str. 434.

Pomimo wskazanych trudności, próby zmierzenia się ze zdefiniowaniem pojęcia ryzyka prawnego podejmowali i podejmują przedstawiciele literatury przedmiotu, organizacje branżowe, a także organy nadzoru i same zainteresowane instytucje.

Kendall skonstruował taką definicję jako jeden z pierwszych. Wedle jego niewyczerpującej propozycji:

„ryzyko prawne wiąże się z możliwością poniesienia strat w wyniku prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i/lub regulacji i obejmuje niemożność wyegzekwowania warunków kontraktu (choć nie ogranicza się tylko do tego aspektu).”

Wskazał następnie, że w ramach zarządzania ryzykiem prawnym istotna jest też:

- 1) analiza obecnych i przyszłych konfliktów prawnych oraz wszelkich innych sporów,
- 2) weryfikacja kontraktów pod kątem rządzącego nimi prawa,
- 3) zapewnienie, aby kontrakty te odzwierciedlały faktyczne intencje przedsiębiorstwa i aby strony kontraktu miały należyte umocowanie do ich zawierania.⁸²

Whittaker uważa z kolei, że istnieją dwa rodzaje ryzyka prawnego. Pierwszy to ryzyko prawne specyficzne dla konkretnej organizacji i jej celów. Drugi jest zaś oderwany od działalności konkretnego przedsiębiorstwa i można go zdefiniować jako „ryzyko, że prawo samo w sobie spowoduje niespodziewany lub niepożądany skutek” (w szczególności mogą to powodować zmiany w przepisach lub w ich interpretacji).⁸³ Ta dualistyczna koncepcja ryzyka prawnego jako z jednej strony wynikającego z prawa „samego w sobie”, a z drugiej – z działalności konkretnego podmiotu, przewijać się będzie w cytowanym dalej dorobku innych autorów.

McCormick przywołuje poglądy przeciwników definiowania ryzyka prawnego, którzy twierdzą, że z uwagi na istotę zagadnienia, każda taka definicja okazywać się będzie zbyt kazuistyczna. Sam uważa jednak, iż aby sprawnie zarządzać ryzykiem prawnym, należy zrozumieć jego istotę oraz, że definicja ryzyka prawnego jest potrzebna nie tyle z przyczyn doktrynalnych, co praktycznych. Podnosi, że bez wskazania jasnej linii demarkacyjnej oddzielającej to ryzyko od innych ryzyk operacyjnych, trudno uniknąć nieporozumień odnośnie odpowiedzialności za zarządzanie nim. Zdefiniowanie tego ryzyka jest ponadto warunkiem koniecznym do dokonania jego oceny oraz do

⁸² Zob. Kendall R. (2000), str. 145-150.

⁸³ Whittaker A.M. (2003), *op.cit.*

porównywania skuteczności przybranych metod zarządzania. Następnie omawia kilka przykładowych definicji ryzyka prawnego.

Pierwsza została opracowana dla sektora ubezpieczeniowego przez istniejącą wówczas w Wielkiej Brytanii Komisję do Spraw Usług Finansowych (ang. *Financial Services Authority*, dalej „FSA”) w następujący sposób:

„ryzyko prawne – ryzyko, że prawo okaże się oddziaływać w sposób odmienny do interesów lub celów ubezpieczyciela, w sytuacji, gdy ubezpieczyciel:

- (a) nie wziął pod uwagę jego oddziaływania,
- (b) przekonany, że oddziaływanie to będzie odmienne,
- (c) działał w warunkach niepewności co do skutków prawnych swojego działania.”

Druga przytaczana przezeń definicja została stworzona przez Bank Anglii (Bank of England) na potrzeby systemu płatniczego:

„ryzyko prawne – to ryzyko polegające na tym, że nieprzewidziana interpretacja prawa lub niepewność prawna narazi system płatniczy lub jego uczestników na nieoczekiwane ryzyko finansowe lub potencjalne straty.”

Trzecia to propozycja Międzynarodowego Instytutu Unifikacji Prawa Prywatnego (UNIDROIT):

„ryzyko prawne odnosi się zwykle do sytuacji, w której prawo nie przewiduje w określonym przypadku przewidywalnego lub rozsądnego rozwiązania”.

McCormick największą uwagę wykazuje wobec prac definicyjnych, podjętych w 2003 r. przez Panel Prawa Finansowego (ang. *Financial Law Panel*) działający w ramach międzynarodowego stowarzyszenia prawniczego International Bar Association (IBA), w toku których została wypracowana następująca definicja ryzyka prawnego:

„ryzyko prawne to ryzyko poniesienia przez instytucję straty, która jest zasadniczo spowodowana przez:

- (a) nieprawidłowo dokonaną transakcję⁸⁴ lub

⁸⁴ IBA rozumie transakcję jako obejmującą wszelkie przeniesienia własności wszelkich aktywów, rodzącą prawa do wszelkich aktywów, wszelkie ubezpieczenia, wszelkie instrumenty dłużne i kapitałowe, wszelkie zbywalne instrumenty oraz trusty. Dokonanie transakcji obejmuje także przelew praw i obowiązków z istniejącego kontraktu oraz dokonanie transakcji w oparciu o kontrakt, który pierwotnie stanowił nieprawidłowo dokonaną transakcję. Przez nieprawidłowo dokonaną transakcję należy rozumieć: (i) zawarcie transakcji, w ramach której dokonany podział praw i obowiązków stron oraz związanych z nimi ryzyk odbiega od zamierzonego; (ii) zawarcie transakcji, która może zostać lub została uznana za nieważną w całości lub w istotnej części (z jakiegokolwiek powodu); (iii) zawarcie transakcji na podstawie oświadczeń lub ustaleń (badań), które okazały się wprowadzające w błąd, fałszywe lub nie doprowadziły do ujawnienia istotnych faktów lub okoliczności; (iv) niezrozumienie skutków jednej lub większej liczby transakcji (na przykład, błędne przyjęcie istnienia prawa do potrącenia wierzytelności lub błędne przyjęcie,

- (b) zgłoszone roszczenie (w tym także obronę przed roszczeniem lub roszczenie wzajemne) lub inne zdarzenie, które skutkuje po stronie instytucji powstaniem odpowiedzialności lub straty innego rodzaju (na przykład, w wyniku rozwiązania umowy)⁸⁵ lub
- (c) niepodjęcie odpowiednich kroków mających na celu ochronę aktywów (na przykład, własności intelektualnej) posiadanych przez instytucję lub
- (d) zmianę prawa.”⁸⁶

W odniesieniu do ryzyka generowanego przez umowy, IBA sugeruje, aby ryzyko straty wynikającej z podjętych przez instytucję z własnej woli pieniężnych zobowiązań umownych (np. gwarancja) nie było włączane do ryzyka prawnego. Jako bardziej skomplikowane zagadnienie postrzega stratę powstałą wskutek naruszenia umowy przez instytucję. Za słuszne uważa, aby w tym zakresie każda instytucja posiadała procedury zapewniające należyte wykonywanie jednoznacznych (bezdyskusyjnych) zobowiązań umownych (np. zapłata wymagalnego długu). Naruszenie tych procedur można wówczas uznać za ryzyko operacyjne, a nie prawne. IBA nie wyklucza jednak sytuacji, gdy szczególnie skomplikowane umowy mogą stanowić źródło bardziej technicznych ryzyk polegających na ich naruszeniu z uwagi na to, że zobowiązania wynikające z kontraktu nie zostały należycie zrozumiane. Takie sytuacje mogą, w ocenie IBA, być przez instytucję traktowane jako zdarzenia ryzyka prawnego.

IBA stoi wreszcie na stanowisku, że zaproponowana przez nią definicja nie powinna być traktowana jako normatywna, a każda instytucja może chcieć stworzyć własną, odpowiadającą jej celom oraz odzwierciedlającą panujący w jej ramach podział

że w razie upadłości kontrahenta instytucji będą przysługiwać określone uprawnienia); (v) zawarcie umowy, która nie zapewnia lub może nie zapewniać efektywnego lub uczciwego sposobu rozwiązywania wynikającej z niej sporów (lub procedury egzekucji orzeczeń sądowych lub arbitrażowych); (vi) zawarcie umowy bez należytego rozeznania; (viii) umowy dotyczące zabezpieczeń, które są lub mogą okazać się wadliwe (niezależnie od przyczyny).

⁸⁵ W odniesieniu do lit. (b) definicji, zdaniem IBA, instytucje mogą chcieć dokonać dalszego rozróżnienia na roszczenia odzwierciedlające spodziewane ryzyko (świadomie podjęte) oraz roszczenia niespodziewane. Nie uważa natomiast za konieczne rozróżnianie roszczeń kontraktowych, deliktowych czy innych. Stoi także na stanowisku, że ryzyka prawnego nie powinny stanowić okoliczności wynikające z celowych lub lekkomyślnych zachowań (w tym fraudów), ponieważ są to zdarzenia ryzyka operacyjnego.

⁸⁶ „Zmiana prawa” została dodana przez IBA w lit. (d) definicji w celu objęcia nią sytuacji, w których taka zmiana (zarówno w zakresie prawa stanowionego jak i precedensowego) nie prowadzi jednocześnie do straty wynikającej z lit. (a) lub (b). IBA podkreśla natomiast, że w pewnych okolicznościach zmiana prawa powinna być bardziej prawidłowo rozpoznawana jako zdarzenie ryzyka politycznego, a nie prawnego. Przykładem takiego zdarzenia może być np. wprowadzona ustawą konfiskata prywatnego majątku przez państwo.

odpowiedzialności. Podkreśla także, że powinno się tu brać pod uwagę opublikowane stanowiska regulatorów.

Autorską definicję ryzyka prawnego, kładącą duży nacisk na ryzyko kontaktowe i ryzyko wynikające z prawa „samego w sobie” stworzyła inna organizacja międzynarodowa, Operational Riskdata eXchange Association (dalej „ORX”) prowadząca od 2002 r. konsorcjalną bazę ryzyka operacyjnego ORX Global Operational Risk Database (zob. Rozdział III punkt 1.3). Zgodnie z jej propozycją, ryzyko prawne jest rodzajem operacyjnego i należy je rozumieć w następujący sposób:

„ryzyko prawne to ryzyko strat wynikających z narażenia na:

- 1) brak zgodności z wymogami prawnymi lub regulacyjnym, zawierający w sobie niebezpieczeństwa związane z nowymi przepisami prawa, jak również zmianą interpretacji istniejących przepisów przez odpowiednie władze, oraz
- 2) niekorzystną interpretację lub brak możliwości wyegzekwowania postanowień umownych, w tym nadużywanie praw kontraktowych.⁸⁷

Recepcję koncepcji Whittakera można odnaleźć także w rozważaniach Moorhead i Vaughan. Wskazują oni na dwa dominujące podejścia do definicji ryzyka prawnego. Za ryzyko prawne w szerokim znaczeniu uznają istotne konsekwencje prawne wynikające z działań biznesowych. W wąskim zaś znaczeniu ryzyko prawne to, według nich, konsekwencje natury biznesowej mające swoje źródło w aktach prawnych lub niepewności prawnej.⁸⁸

Na ryzykach prawnych związanych z „prawem samym w sobie” skupia w dużej mierze swoje badania Raccach. Twierdzi, że z punktu widzenia teorii nauki prawa, termin „ryzyko prawne” powinien być uznawany za oksymoron. Istotą prawa powinna być bowiem jego przewidywalność. Przyznaje natomiast, że takie podejście nie dotyczy wszystkich gałęzi nauki i że ryzyko prawne może podlegać badaniom oraz definiowaniu z perspektywy ekonomicznej, socjologicznej i nauk społecznych.⁸⁹ Analizując pod tym kątem prawo Unii Europejskiej, nazywa następujące ryzyka prawne związane z prawem jako takim:

- ryzyko związane z tworzeniem nowych obowiązków prawnych,

⁸⁷ Operational risk reporting standards (ORRS) (2019). Wersja 1.5 przyjęta 1 grudnia 2016 r. dostępna na stronie internetowej <https://managingrisktogether.orx.org/standards>, str. 12.

⁸⁸ Moorhead R, Vaughan S. (2015). Legal Risk: Definition, Management and Ethics. UCL Centre, str. 4.

⁸⁹ Miscenic E., Raccach A. (red.) (2016). Legal risks in EU Law. Interdisciplinary studies on legal risk management and better regulation in Europe, Springer International Publishing, Szwajcaria, str. 4.

- ryzyko związane ze zmianami istniejących przepisów,
- ryzyko związane z niejasnością przepisów.

Wymienia natomiast dwa dodatkowe ryzyka prawne, o genezie zbliżonej bardziej do pierwszego rodzaju ryzyka zidentyfikowanego przez Whittakera, tj. ryzyka związane z działaniami lub zaniechaniami konkretnego podmiotu (np. banku):

- ryzyko związane z niewykonywaniem lub nienależytym wykonywaniem obowiązków wynikających z prawa,
- ryzyko związane ze zgłoszonymi roszczeniami prawnymi.⁹⁰

Wyzwanie w postaci zdefiniowania ryzyka prawnego zostało podjęte również przez polskich naukowców.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Kaczmarka:

„ryzyko prawne wiąże się z możliwością poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmuje niemożność wyegzekwowania warunków zawartych umów i porozumień”.⁹¹

Definicja ta jest oderwana od ryzyk związanych z prawem „samym w sobie” i skupia się na ryzykach związanych z działaniem przedsiębiorstwa. Natomiast, wyróżniając następnie rodzaje ryzyka prawnego, Kaczmarek nawiązuje też do ryzyk regulacyjnych i wymienia wśród nich:

- ryzyko wadliwej identyfikacji potrzeb legislacyjnych,
- ryzyko nadmiernego albo niedostatecznego unormowania określonych obszarów działania,
- ryzyko niestosowności w praktyce określonej legislacji,
- ryzyko indolencji organów w stosowaniu prawa,
- ryzyko nadużywania prawa z inspiracji politycznych i gospodarczych, a także
- ryzyko negatywnych skutków nieznamości prawa tworzonego w nadmiarze, prawa niestabilnego lub o niskiej jakości.

Kuziak odnosi się do ryzyka prawnego jako zagrożenia (możliwości poniesienia strat) wynikającego ze stosowania i przestrzegania prawa w działalności przedsiębiorstwa. W ramach tej definicji rozróżnia i opisuje kilka podrodzajów ryzyka

⁹⁰ Ibidem, str. 12.

⁹¹ Kaczmarek, T.T. (2006), str. 65.

prawnego, w tym: ryzyko regulacyjne (częste zmiany, brak, nadmiar, niejednoznaczność lub arbitralność przepisów), prawne ryzyko dokumentacji (błędy w umowach), ryzyko braku zdolności prawnej do dokonywania określonych czynności po dowolnej stronie transakcji, ryzyko sporów sądowych oraz ryzyko kultury organizacyjnej (traktowania ryzyka prawnego w danej organizacji).

Kuziak, częściowo za Kaczmarkiem, wymienia następnie przykładowe źródła (przyczyny) tego ryzyka – wynikające zarówno z „prawa samego w sobie”, jak i z działalności prawnej przedsiębiorstwa:

- „złe prawo”, czyli brak przepisów lub istnienie niejasnych i niejednoznacznych regulacji, tudzież nadmierne unormowanie określonego wycinka praktyki ograniczające wolność gospodarczą, wadliwą redakcję przepisów (skutkującą niemożnością stosowania prawa w praktyce),
- złożoność uregulowań prawnych,
- zmiany regulacji prawnych,
- wadliwą identyfikację potrzeb legislacyjnych,
- indolencję organów w stosowaniu prawa oraz egzekucji orzeczeń i decyzji,
- różnice prawne między państwami,
- niewystarczające kompetencje do zawierania transakcji lub ich brak,
- nieprawidłowości przy konstruowaniu umów, w tym niemożność wyegzekwowania zawartej umowy,
- spory sądowe.⁹²

W nurcie „dualistycznym” utrzymuje się również propozycja definicyjna Jajugi, który uważa, że:

„ryzyko prawne istnieje w przypadku możliwości uchwalenia aktów prawnych mających wpływ na sytuację danego podmiotu gospodarczego lub w przypadku niekorzystnych efektów w zawartych przez podmiot umowach”.⁹³

Znacznie bardziej złożoną, ale obarczoną wadą otwartości, definicję ryzyka prawnego skonstruował Zapadka:

„ryzyko prawne to prawdopodobieństwo poniesienia strat materialnych i niematerialnych, powstające m.in.: na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania

⁹² Kuziak K. (2008). Zarządzanie ryzykiem prawnym w przedsiębiorstwie. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1196. Finanse, Bankowość, Rachunkowość. Wrocław, str. 93-95.

⁹³ Jajuga K. (2010), str. 38.

lub uchwalenia regulacji prawnych; niestabilności uregulowań prawnych; zmian w orzecznictwie; błędnego ukształtowania stosunków prawnych; czy też niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub organów administracji publicznej rozstrzygających sprawy sporne powstające na tle stosunków prawnych danej organizacji z innymi podmiotami.”⁹⁴

Nazywa on też i odrębnie analizuje poszczególne podkategorie ryzyka prawnego, zaliczając do niego oprócz poniższych ryzyko zgodności i ryzyko reputacyjne:

- ryzyko poniesienia straty, czyli potencjalną możliwość poniesienia strat operacyjnych oraz utraty aktywów przez bank,
- ryzyko sporów sądowych we wszystkich istniejących trybach proceduralnych (cywilnym, karnym oraz administracyjnym i podatkowym), jak również wydania niekorzystnych dla banku rozstrzygnięć,
- ryzyko błędnej wykładni, czyli niewłaściwie przeprowadzonej analizy przepisów,
- ryzyko legislacyjne wynikające ze niekorzystnych dla prowadzonej przez bank działalności zmian w prawie.

Powyższe rozważania rozwinął Paluchniak, proponując następującą modyfikację i rozwinięcie definicji Zapadki:

„ryzyko prawne to ryzyko strat finansowych związane ze zmianami w przepisach prawa lub unormowań regulatorów, z niezgodnością norm zewnętrznych z wewnętrznymi uregulowaniami instytucji finansowych, trudnościami z wykonalnością umów i związaną z nimi odpowiedzialnością oraz rezultatami postępowań sądowych i administracyjnych.”⁹⁵

Definicje ryzyka prawnego zaprezentowane w literaturze naukowej są jak widać liczne i różnorodne. Pozwala to wnioskować, że jednolity sposób myślenia o tej materii nie ugruntował się w przestrzeni naukowej. Rysuje się w nich brak konsekwencji terminologicznej i określenia cech odróżniających ryzyko prawne od ryzyka braku zgodności, o czym będzie mowa w dalszej części niniejszego rozdziału. Pochodzące z jurysdykcji, w których obowiązuje system *common law* opisy są ponadto nieadekwatne do polskiego systemu prawnego. Co więcej, w mojej ocenie, żadna z zaproponowanych definicji nie posiada jednocześnie waloru precyzyjności (rozumianego jako ściśle

⁹⁴ Zapadka P. (2007). Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankach. Gazeta Bankowa nr 16.

⁹⁵ Paluchniak C. (2015). Definicja ryzyka prawnego w bankowości oraz krytyczna ocena Rekomendacji H Komisji Nadzoru Finansowego. Wrocław. Nauki o finansach, nr 3, str. 183.

opisanie definiowanego pojęcia) i powszechności (pojmowanej jako wyczerpanie zakresu znaczeniowego definiowanego pojęcia).⁹⁶

4.2 Definicje ryzyka prawnego stosowane w polskim sektorze bankowym

Wobec powyższego, moja uwaga badawcza skierowała się na praktykę polskiego rynku bankowego i dwie różne (sic!) definicje jakie stworzyła Komisja Nadzoru Finansowego:

„ryzyko prawne – ryzyko związane ze zmianami w prawie i regulacjach, zgodnością z nimi oraz wykonalnością umów i związaną z nimi odpowiedzialnością”⁹⁷; oraz

„ryzyko prawne – to ryzyko poniesienia strat na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania lub uchwalenia regulacji, ich niestabilności, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z innymi podmiotami.”⁹⁸

Jak widać, rozumienie ryzyka prawnego przez KNF jest w każdym z ujęć stosunkowo szerokie i adresuje obszary ryzyka prawnego w sposób zasadniczo spójny z dorobkiem wynikającym z analizowanego wcześniej piśmiennictwa.

W poniższej tabeli prezentuję przegląd zgromadzonych w trakcie badań definicji ryzyka prawnego, stosowanych przez banki z próby badawczej:

Tabela nr 5.

Definicje ryzyka prawnego stosowane w polskich bankach.

Ryzyko prawne – ryzyko mające negatywne oddziaływanie w wyniku potencjalnej sprzeczności lub zmiany prawa lub regulacji (przepisy prawa), stosujących się do działalności Banku i Spółek [z grupy kapitałowej Banku], powództwa cywilnego lub postępowania dotyczącego rzekomego naruszenia obowiązującego prawa lub innego rzekomego naruszenia zobowiązania lub niemożności wykonania obowiązków umownych z klientem lub stroną trzecią. Istotne ryzyko prawne to zaistniałe lub potencjalne ryzyko prawne, które może mieć istotny negatywny wpływ na wynik finansów, skutkować sankcjami regulacyjnymi, znacząco wpływać na wizerunek lub reputację Banku, znacząco wpływać na model poszczególnych linii biznesowych lub skutkować koniecznością istotnego zwiększenia zasobów po stronie Banku, w tym ryzyko istotnych postępowań karnych.

⁹⁶ Modras A. (2017). Ryzyko prawne a ryzyko braku zgodności w bankach. Monitor Prawa Bankowego nr 11, str. 88.

⁹⁷ BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje, Komisja Nadzoru Finansowego, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf.

⁹⁸ Metodyka badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION) (2021), str. 51.

Ryzyko prawne – ryzyko związane z niewłaściwą interpretacją lub niewłaściwym zastosowaniem przepisów prawa.

Ryzyko prawne – ryzyko niedostosowania się do zmieniających się przepisów, nieadekwatności zapisów kontraktowych, rozstrzygnięcia procesów i pozwów sądowych na niekorzyść banku.

Ryzyko prawne – ryzyko poniesienia strat materialnych lub utraty reputacji w wyniku wad prawnych lub niezgodności z powszechnym prawem: działalności banków i podmiotów, za które bank ponosi odpowiedzialność, umów zawartych przez bank, jak również wewnętrznych regulacji prawnych, dokumentacji bankowej, których konsekwencją jest zasądzenie roszczenia od banku, brak możliwości skutecznego wyegzekwowania świadczeń lub roszczeń, zapłata kary umownych lub poniesienie straty z powodu przedawnienia dochodzenia roszczeń.

Ryzyko prawne – ryzyko związane z poniesieniem strat materialnych i niematerialnych powstające m.in. na skutek błędnego opracowania lub uchwalenia regulacji prawnych, niestabilności uregulowań prawnych, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych oraz niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub organów administracji publicznej rozstrzygających sprawy sporne powstające na tle stosunków prawnych danej organizacji z innymi podmiotami; ryzyko to obejmuje także nieefektywność prowadzonego biznesu, wskutek poniesionych kosztów związanych z niestabilnością uregulowań prawnych lub zmian w orzecznictwie.

Ryzyko prawne – brak zgodności z przepisami prawa.

Ryzyko prawne – ryzyko jakiegokolwiek niezgodności w działaniach, dokumentacji klientowskiej, regulacjach wewnętrznych i praktyce banku, jak również umowach dot. gospodarki własnej z obowiązującymi powszechnie przepisami prawa (polskiego i obcego), rekomendacjami regulatorów, utrwalonym orzecznictwem sądowym.

Ryzyko prawne – zagrożenie poniesienia negatywnych skutków w związku z niedostosowaniem procedur, regulaminów i innych regulacji wewnętrznych banku do przepisów zewnętrznych, nieprecyzyjnymi zapisami w dokumentacji wewnętrznej czy wadami umów bankowych.⁹⁹

Ryzyko prawne – ryzyko poniesienia strat na skutek niestabilności regulacji prawnych, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z innymi podmiotami.¹⁰⁰

Ryzyko prawne – możliwość poniesienia strat na skutek: wad prawnych uregulowań wewnętrznych, umów zawieranych z klientami i stronami trzecimi, wad oświadczeń woli ze strony banku, zmian orzecznictwa, niekorzystnych rozstrzygnięć sądów, zmian przepisów prawa.¹⁰¹

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów i analizowanych dokumentów korporacyjnych.

⁹⁹ Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, str. 26.

¹⁰⁰ Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. według stanu na 31 grudnia 2020 roku, str. 9.

¹⁰¹ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2020 roku (obejmujące Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A.), str. 160.

Przeprowadzone i opisane tu analizy doprowadziły do wniosku, że definicje ryzyka prawnego – zarówno naukowe, jak i opracowane przez praktyków – są w przeważającej mierze konstruowane poprzez odniesienie do przykładowych sytuacji rodzących to ryzyko. W efekcie mają charakter opisowy, otwarty, a tym samym nieprecyzyjny i niewyczerpujący. Można dostrzec powtarzające się w nich czynniki, czy elementy, zwłaszcza wyodrębnianie ryzyk legislacyjnych, ryzyk związanych z kontraktami oraz wynikających ze sporów i roszczeń. W definicjach zaobserwowałam ponadto zaburzenia logiki łańcucha przyczynowo-skutkowego, polegające na tym, że czynniki (czyli inaczej: źródła, powody, przyczyny) są mieszane z wynikającymi z nich zdarzeniami ryzyka prawnego oraz z powstającymi w następnej kolejności stratami finansowymi. Uważam, że uporządkowanie tych kwestii ma znaczenie fundamentalne.

4.3 Czynniki, zdarzenia i straty ryzyka prawnego

Z badań terenowych wynika, że głównymi czynnikami powodującymi zdarzenia ryzyka prawnego są kwestie legislacyjne (ryzyko regulacyjne) oraz – w mniejszym stopniu – stosunki z osobami trzecimi (ryzyko kontraktowe, transakcyjne). Pytani o te kwestie rozmówcy podkreślali, że ryzyko prawne w ostatnich latach zwiększa się z powodu następujących czynników:

- zmian interpretacji przepisów prawa przez organy administracji (przede wszystkim Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Rzecznika Finansowego), a następnie przez sądy krajowe i orzeczenia Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, w efekcie czego niektóre wieloletnie praktyki biznesowe banków zostały zakwestionowane, dając asumpt do fali roszczeń ze strony klientów,
- negatywnie ocenianej przez kilku respondentów wzmożonej działalności organów administracji w obszarze interpretacji prawa która, zgodnie z wypowiedzią jednej z osób, prowadzi do tego, że „*prawo stanowione to jedno, a prawo stanowione przez organy nadzoru to takie >>lepsze<< prawo*”,
- fali wdrożeń regulacyjnych obejmującej przepisy tworzone przez organy Unii Europejskiej („*ogrom regulacji, którymi jesteśmy zalewani*”), prawo krajowe oraz rozliczne akty „miękkiego prawa” tworzone przez regulatorów w kraju i za granicą, która rodzi ryzyka braku zgodności (np. z uwagi na krótkie terminy wejścia w życie nowych przepisów, konieczność prowadzenia równoległe nawet kilkudziesięciu wdrożeń regulacyjnych) oraz potencjalnych błędów i rozbieżności interpretacyjnych,

- towarzyszące intensyfikacji działalności legislacyjnej pogarszanie się jakości prawa, jego nieprecyzyjności i wewnętrznej niespójności (tzw. „inflacja prawa”).

Z kolei, jako najistotniejsze zdarzenia ryzyka prawnego ostatnich lat wszyscy rozmówcy na pierwszym miejscu wskazywali dwie grupy roszczeń cywilnoprawnych: wynikające z kredytów denominowanych i indeksowanych do walut obcych oraz związane z proporcjonalnym zwrotem prowizji w przypadku wcześniejszej spłaty kredytu. W wywiadach pojawiły się wypowiedzi zwracające uwagę na stosunkowo nowe na polskim rynku zjawisko wzrostu znaczenia tzw. kancelarii odszkodowawczych. Firmy te nie tylko reprezentują klientów przed sądami, ale także prowadzą aktywności mające na celu ich grupowanie i popularyzację tematyki konsumenckiej. Przyczynia się to dodatkowo do wzrostu liczby pozwów wnoszonych przez osoby fizyczne.

Na dalszych miejscach menedżerowie wymieniali postępowania administracyjne prowadzone przez Prezesa Urzędu Konkurencji i Konsumentów dotyczące zbiorowych naruszeń interesów konsumentów i stwierdzania abuzywności klauzul umownych (w szczególności postępowania w sprawie klauzul modyfikacyjnych i tzw. polisolokat). Pytani o kwestie zdarzeń innego rodzaju, w tym związanych z ryzykami kontraktowymi, potwierdzali, że miewają one miejsce, ale ich skala, znaczenie, a przede wszystkim wpływ na wyniki i działalność banku są nieporównywalnie mniej istotne.

Wynika to w dość oczywisty sposób z faktu, że grożące bankom roszczenia i spory z osobami trzecimi i organami administracji niosą za sobą najpoważniejsze skutki finansowe.¹⁰² Potencjalne straty z tego tytułu wymagają zawiązywania istotnych rezerw, co podnosi znaczenie ryzyka prawnego w dyskusjach zarządczych. Nie zmienia to faktu, że spory sądowe i podobne nie stanowią samodzielnego czynnika ryzyka, lecz są skutkiem jego materializacji. Nie można także zapominać, że pozwy te mają za swoje źródło stosunek prawny (zazwyczaj umowę) banku z klientem.

Opinie wyrażane w wywiadach znalazły częściowe potwierdzenie w wynikach analizy zawartości Bazy ZORO, opisanych w Rozdziale III punkt 1.3. Suma tych przemysłów zaowocowała opracowaniem propozycji schematu powstawania zdarzeń i strat ryzyka prawnego, który prezentuję w tabeli nr 6.

¹⁰² Banki wskazują w kilku prospektach na konkretne istotne roszczenia, np. z tytułu tzw. kredytów frankowych, repriwatyzacyjne (por. prospekt emisyjny dotyczący akcji Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 28 września 2009 r., str. 21) i z istotnymi klientami (zob. prospekt emisyjny dotyczący akcji BRE Bank S.A. (obecnie mBank S.A.), zatwierdzony przez KNF w dniu 12 maja 2010 r., str. 21).

Tabela nr 6.

Schemat powstawania ryzyka prawnego.

Główne czynniki ryzyka prawnego	
Przepisy prawa i inne regulacje	Stosunki prawne z osobami trzecimi
- brak zgodności działalności banku z przepisami prawa (celowy lub w wyniku błędu, spowodowanego np. częstymi zmianami w prawie i orzecznictwie) - zakwestionowanie stosowanej przez bank interpretacji prawa przez sądy lub organy administracji - ryzyko z tytułu transakcji z podmiotami powiązanymi i inne ryzyka podatkowe	- wady prawne umów i innych czynności prawnych (np. stosowanie tzw. niedozwolonych postanowień umownych¹⁰³), produktów oraz procesów biznesowych, w tym błędy lub nieprawidłowości przy przetwarzaniu danych osobowych, pranie pieniędzy, naruszenie przepisów o tajemnicy prawnie chronionej, <i>misselling</i>, naruszenie regulacji rynku kapitałowego - nienależycie ukształtowane umowy z kontrahentami (ryzyko kontraktowe), w tym specyficzne ryzyka transakcyjne dotyczące czynności bankowych, sprzedaży lub objęcia papierów wartościowych, przekształceń własnościowych (ryzyko transakcyjne) - ryzyka związane z brakiem właściwego tytułu do aktywów, korzystania z praw własności intelektualnej, które nie zostały skutecznie nabyte
↓↓↓	
Zdarzenia ryzyka prawnego	
- reklamacje i roszczenia przedsądowe - postępowania cywilne i arbitrażowe - postępowania karne, karnoskarbowe - postępowania administracyjne (np. przed Prezesem UOKIK, KNF) i sądownoadministracyjne - błędnie ukształtowane stosunki prawne z osobami trzecimi	
↓↓↓	
Straty ryzyka prawnego	
- straty z tytułu odpowiedzialności cywilnej, administracyjnej lub karnej (odszkodowania, kary administracyjne, kary umowne, itp.), - koszty prowadzenia postępowań (celem obrony lub dochodzenia swoich roszczeń) - koszty zmian procesów biznesowych - koszty zmian stosunków prawnych z osobami trzecimi	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania literatury, przeprowadzonych wywiadów i analizowanych dokumentów korporacyjnych.

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowany schemat jest zbudowany na podstawie zebranych przeze mnie przykładowych informacji i tym samym nie jest ani nie może być traktowany jako wyczerpujący diskutowane zagadnienia. Skupiam się tu przede wszystkim na zdarzeniach prawnych *sensu stricto* i nie obejmuję schematem opisanej

¹⁰³ Prospekt emisyjny dotyczący obligacji Getin Noble Bank S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 11 października 2016 r., str. 32.

szerzej w punkcie 3 tego Rozdziału kategorii zdarzeń ryzyka prawnego towarzyszących innym zdarzeniom ryzyka operacyjnego. Te ostatnie są bowiem na tyle różnorodne, że trudno pogrupować ich przyczyny oraz generycznie określić wynikające z nich straty. Zaproponowany schemat ma natomiast walor porządkujący i może stanowić przyczynek do stworzenia nowych definicji ryzyka prawnego.

5 Ryzyko prawne a ryzyko braku zgodności

Ryzyko prawne bywa mylone z ryzykiem braku zgodności (ang. *non-compliance risk*), choć drugie z nich otrzymało od 2017 r. następującą definicję legalną:

„ryzyko braku zgodności – ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych.”

Jak widać, jego zakres jest węższy od zakresu ryzyka prawnego. Jest przede wszystkim powiązane z nieprawidłowym działaniem lub zaniechaniem przedsiębiorcy wobec „prawa samego w sobie” lub wobec innych pozanormatywnych regulacji rządzących jego działalnością. W tym zakresie czynniki ryzyka braku zgodności mogą się częściowo pokrywać z czynnikami legislacyjnego ryzyka prawnego. Istnieją jednak pewne obszary zainteresowania funkcji *compliance*, które powtarzają się niemal w każdym banku. Należą do nich:

- zasady etycznego postępowania w prowadzeniu działalności bankowej,
- przyjmowanie zgłoszeń, postępowanie wyjaśniające, wypracowanie standardów chroniących pracowników zgłaszających nieprawidłowości (w tym tzw. *whistleblowing*),
- w przypadku obowiązywania w banku unijnych regulacji MiFID/MiRIR¹⁰⁴: klasyfikacja klientów, testy odpowiedniości i adekwatności, obowiązki informacyjne, świadczenie usług doradztwa inwestycyjnego, zarządzanie konfliktami interesów,
- rozwijanie nowych modeli biznesowych lub tworzenie nowych produktów,
- zagadnienia dotyczące konfliktów interesów, darowizn i podarunków (tzw. *gifts*),
- reklama produktów i usług bankowych,
- procedura Know Your Customer,

¹⁰⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniająca dyrektywę 2002/92/WE i dyrektywę 2011/61/UE oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 600/2014 z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniające rozporządzenie (EU) nr 648/2012.

- analiza wzorców umów, w szczególności pod kątem niedozwolonych klauzul umownych (tzw. klauzul abuzywnych).¹⁰⁵

Ryzyko braku zgodności ma przede wszystkim charakter ściśle wewnętrzny, albowiem źródłem jego powstania jest co do zasady działanie lub zaniechanie samego banku. Z kolei ryzyko prawne, może powstawać także z powodu działań lub zaniechań podmiotów zewnętrznych.

Określenie relacji pomiędzy ryzykiem braku zgodności a ryzykiem prawnym było przedmiotem jednego z pytań zadawanych w toku wywiadów. Ponad połowa rozmówców podkreśliła wyraźnie, że ryzyka te częściowo się pokrywają i przeplatają. Jeden z nich postawił tezę, że każde ryzyko braku zgodności jest ryzykiem prawnym, a łączący je element został określony „ryzykiem regulacyjnym” lub „ryzykiem legislacyjnym”, czyli ryzykiem niezgodności działalności z wymogami prawa i innych regulacji. W wypowiedziach powtarzała się konkluzja, że z kolei nie każde ryzyko prawne jest ryzykiem braku zgodności. Poza jego zakresem znajdują się ryzyka kontraktowe (np. polegające na rozbieżnej interpretacji umowy, która jest zgodna z prawem, ale nieprecyzyjna), ryzyka transakcyjne oraz ryzyko sporów sądowych. Wskazywano też sytuacje, w których pomimo zgodności z prawem ryzyko prawne powstaje np. wskutek zmiany linii orzecznictwa albo nielojalnego zachowania (błędu) pracownika banku.

Wobec obserwowanego w ostatnich kilkunastu latach wzrostu znaczenia kwestii szeroko rozumianego *compliance*, utożsamianie go z ryzykiem prawnym rodziło zagrożenie zbyt wąskiego podejścia do ryzyka prawnego i zarządzania nim.¹⁰⁶ Obecnie, także ze względów regulacyjnych, w bankach funkcjonują dwa osobne departamenty: *compliance* (zgodności) i prawny/obsługi prawnej, które mają zdefiniowane zadania i zakresy odpowiedzialności. Powierzenie komórce do spraw zgodności zadań w zakresie zarządzania ryzykiem prawnym nie jest zgodne z obowiązującym prawem: pracownicy komórki do spraw zgodności nie mogą wykonywać innych obowiązków, niż obowiązki wynikające z określonych w przepisach zadań tej komórki.¹⁰⁷ Stąd zasadne jest możliwie najdalej idące i jednoznaczne rozdzielenie zarządzania ryzykiem prawnym od ryzyka

¹⁰⁵ Cichy Ł. (2015). Funkcja *compliance* w bankach. Komisja Nadzoru Finansowego. Warszawa, str. 19.

¹⁰⁶ Kozińska M. (2017), Ryzyko prawne w zarządzaniu kryzysowym – wnioski z upadłości Banco Popular Español. Bezpieczny Bank Nr 3, str. 62.

¹⁰⁷ § 40 ust. 10 w związku z § 38 Rozporządzenia MFFPR.

braku zgodności na tzw. drugiej linii obrony.¹⁰⁸ Praktyczne funkcjonowanie tej dychotomii zostało zweryfikowane w toku wywiadów. W odpowiedzi na pytanie dotyczące praktyki zarządczej i występowania konfliktów kompetencyjnych (pozytywnych lub negatywnych) pomiędzy departamentem prawnym a *compliance*, większość rozmówców wskazywała, że w przeszłości bywało różnie, ale w chwili obecnej konflikty tego rodzaju nie występują. Na podstawie ich wypowiedzi zarysował się spójny obraz praktyki rynkowej, w której wzajemne relacje między komórkami są ugruntowane i opierają się na następujących zasadach:

- zadania każdej z komórek są zdefiniowane w regulacjach wewnętrznych,
- departamenty prawne co do zasady posiadają „monopol” na świadczenie pomocy prawnej, która zgodnie z art. 6 ust. 1 ustawy o radcach prawnych, polega w szczególności na udzielaniu porad prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przed sądami i urzędami,
- rola *compliance* skupia się na wdrożeniach regulacyjnych, czynnościach kontrolnych, opracowywaniu i opiniowaniu regulacji wewnętrznych,
- w części banków „linia demarkacyjna” przebiega w ten sposób, że departament prawny odpowiada za monitorowanie, wdrożenia i bieżące zapewnianie zgodności działalności banku z przepisami prawa powszechnie obowiązującego, (tzw. „twarde prawo”) a departament *compliance* za te same aspekty, ale wynikające ze stanowisk, wytycznych, komunikatów, rekomendacji regulatorów (tzw. „miękkie prawo”),
- w niektórych podmiotach departament prawny, a w innych *compliance*, odpowiada za koordynację tzw. wdrożeń regulacyjnych czyli procesy dostosowania działalności do zmieniających się ram prawnych,
- banki wskazywały obszary, w których dokonywana jest ocena zarówno ryzyka prawnego, jak i ryzyka braku zgodności, na przykład wprowadzanie nowych produktów oraz prace w projektach; menedżerowie podkreślali, że odbywa się to na zasadach współpracy, w jednej z organizacji – w odpowiedzi na zapotrzebowanie biznesowe – departamenty prawne i *compliance* podjęły pracę nad opracowaniem wspólnej skali oceny ryzyka, tak aby przekazywane przez nie oceny były ze sobą metodologicznie spójne.

¹⁰⁸ Por. McCormick R. (2010), str. 412.

W jednym z wywiadów zostało wyartykułowane, że w banku nadal zdarzają się sytuacje, w których departamenty *compliance* zgłaszają uwagi o charakterze prawnym, choć powinno to być domeną osób zatrudnionych w departamencie prawnym, podkreślono jednak, że ma to raczej charakter incydentalny. Istotną nową tendencją jest także dalsza specjalizacja komórek zajmujących się zagadnieniami regulacyjnymi oraz wyodrębnianie – także poza strukturami departamentów prawnych i *compliance* – zespołów skupiających się na przykład wyłącznie na zagadnieniach dotyczących ochrony danych osobowych, czy przeciwdziałania praniu pieniędzy. Powoli rośnie także znaczenie kolejnego rodzaju ryzyka, umiejscowionego na styku ryzyk biznesowych, prawnych i zgodności, czyli ryzyka prowadzenia działalności (ang. *conduct risk*). Szczegółowa analiza tych zagadnień przekracza jednak ramy niniejszej dysertacji.

6 Propozycja definicji ryzyka prawnego

Niezależnie od opisanych powiązań ryzyka prawnego z innymi rodzajami ryzyk bankowych, nie ulega kwestii, że zostało ono nazwane i wyodrębnione, zarówno w samej definicji ryzyka operacyjnego, w literaturze naukowej, jak i w praktyce badanych przeze mnie podmiotów. Opisane propozycje definicyjne, choć niedoskonałe konstrukcyjnie, kładą nacisk na jego swoiste cechy, odróżniające od innych rodzajów ryzyk operacyjnych. Specyficzne są zarówno źródła, symptomy, jak i konsekwencje ryzyka prawnego. Jego autonomiczny charakter czyni zasadnym dalsze poszukiwanie precyzyjnej definicji, niezależnie od świadomości, że zadanie to będzie trudne. Główną tego przyczyną takiego stanu rzeczy jest wzajemne przenikanie się ryzyka prawnego, ryzyka operacyjnego i braku zgodności. Ponadto wobec otwartego i zmieniającego się katalogu czynników, zdarzeń oraz strat ryzyka prawnego, jego wyczerpujący opis oparty o te elementy jest skazany na niepowodzenie.

Mojej pracy nad stworzeniem definicji ryzyka prawnego przyświecały następujące postulaty i tezy metodologiczne:

- w definicji należy wymieniać tylko te własności z cech wspólnych (tu: dla innych rodzajów ryzyka), które są na pewno i jedynie istotne dla definiowanego pojęcia,
- o ile to możliwe, należy posługiwać się terminami używanymi w życiu codziennym, nie należy ich mnożyć ani zmieniać ich dotychczasowego sensu ponad wyraźną potrzebę,

- definicja nawet niedoskonała (za wąska lub za szeroka pod względem merytorycznym) jest lepsza od braku jakiejkolwiek definicji.¹⁰⁹

Mając na względzie powyższe oraz to, że ryzyko prawne już w samej nazwie łączy w sobie język nauki o zarządzaniu („ryzyko”) i nauk prawnych („prawne”), uważam, że w jego definiowaniu z pomocą może przyjść aparat pojęciowy stworzony przez jurysprudencję. Jednym z kluczowych terminów w prawoznawstwie jest odpowiedzialność prawna, która polega na ponoszeniu przewidzianych przez sankcjonującą normę prawną (np. normę przewidującą karę administracyjną) negatywnych skutków zachowań sprzecznych z dyspozycją normy sankcjonowanej (np. normy zawierającej wymóg uzyskania zezwolenia na prowadzenie działalności regulowanej) w warunkach określonych przez hipotezę. Taką odpowiedzialność można ponosić za zachowania własne lub cudze. Najważniejsze rodzaje odpowiedzialności prawnej to odpowiedzialność cywilna, karna, administracyjna, konstytucyjna, parlamentarna, służbowa.¹¹⁰ Wspomnianym wyżej „negatywnym skutkiem” odpowiadają w języku ryzyka „straty operacyjne”. Ich źródłem może być zarówno poniesienie odpowiedzialności prawnej przez bank, jak i konieczność jej dochodzenia od podmiotów trzecich.

Biorąc to wszystko pod uwagę, w oparciu o koncepcję odpowiedzialności oraz o podstawowe źródła ryzyka prawnego zidentyfikowane w toku badań, proponuję poddać pod dyskusję następującą definicję:

ryzyko prawne – oznacza ryzyko straty wynikającej z poniesienia lub egzekwowania odpowiedzialności prawnej, związanej z działalnością przedsiębiorstwa i mającej źródło w przepisach prawa, innych regulacjach, stosunkach z osobami trzecimi lub innym zdarzeniu, skutkującym taką odpowiedzialnością.

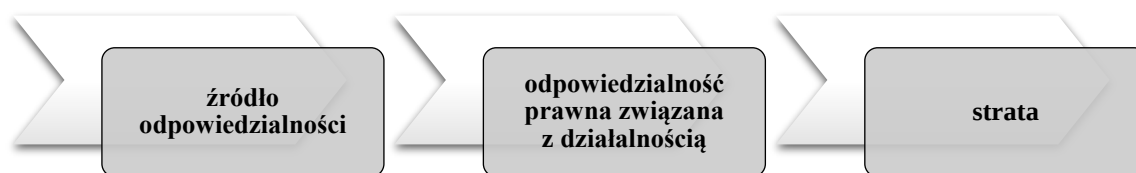
Zaproponowana definicja opiera się o triadę pojęć tworzących łańcuch przyczynowo-skutkowy, przedstawiony na rysunku nr 3 poniżej.

¹⁰⁹ Steczkowski J., Zeliaś A. (1997) Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków, str. 16.

¹¹⁰ Chauvin T., Stawewski T., Winczorek P. (2017). Wstęp do prawoznawstwa. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa, str. 281-291.

Rysunek nr 3.

Definicja ryzyka prawnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania literatury, przeprowadzonych wywiadów i analizowanych dokumentów korporacyjnych.

Powiązanie z terminem straty oddaje istotę ryzyka prawnego, jako rodzaju ryzyka finansowego. Jej odniesienie do szerokiego i zdefiniowanego w nauce prawa pojęcia „odpowiedzialności prawnej” pozwala jednocześnie powiązać ryzyko prawne z szerokim katalogiem rodzajów tej odpowiedzialności (cywilna, karna, administracyjna, podatkowa), unikając błędnego zawężenia potencjalnych przyczyn straty finansowej. Zidentyfikowanie *stricte* prawnych przyczyn strat z tytułu ryzyka prawnego pozwala natomiast odróżnić je od innych rodzajów ryzyka operacyjnego. Zaproponowany katalog źródeł ryzyka prawnego jest z jednej strony konkretny i potwierdzony przez przeprowadzone badania, a z drugiej – dzięki wprowadzeniu nieodmknętego znamienia „innych zdarzeń” mieści w definicji ryzyko prawne będące pochodną zdarzeń innych rodzajów ryzyka (np. operacyjnego). Definicja uwzględnia wreszcie fakt, iż straty z ryzyka prawnego mogą być poniesione zarówno w przypadku, gdy przedsiębiorca jest w sporze „stroną bierną”, czyli do niego kierowane jest roszczenie, jak i w sytuacji, gdy aktywnie poszukuje ochrony prawnej.

* * *

Opisana wyżej dogłębna analiza wiedzy zastanej oraz własna propozycja definicyjna miała na celu udzielenie odpowiedzi na fundamentalne dla tej dysertacji pytanie o odrębność i znaczenie pojęcia ryzyka prawnego. Drugim istotnym obszarem teoretyczny pracy będzie poszukiwanie teorii z obszaru nauk zarządzania i jakości stanowiących naukowy grunt dla zarządzania ryzykiem.

ROZDZIAŁ II

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BANKOWYM W UJĘCIU TEORETYCZNYM I NORMATYWNYM

1 Zarządzanie ryzykiem bankowym a teorie nauk o zarządzaniu

Badania naukowe i konkluzje dotyczące ryzyka bankowego są najbardziej zaawansowane w dyscyplinie finansów. Nauka o finansach koncentruje się na definicjach, aspekcie monetarnym ryzyka oraz na określeniu optymalnego poziomu zasobów (rezerw) niezbędnych do sfinansowania skutków jego materializacji.¹¹¹ Z punktu widzenia teorii finansów, nadrzędnym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest bowiem zwiększanie wartości dla akcjonariuszy (właścicieli). Cel ten jest osiągany poprzez zarządzanie przedsiębiorstwem, w ramach którego wyróżnia się, co najmniej, zarządzanie finansami, zarządzanie operacjami, zarządzanie personelem, zarządzanie strategiczne i zarządzanie wartością. Zarządzanie ryzykiem stanowi nieodłączną część zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza zarządzaniem wartością, a kategoria ryzyka jest ściśle powiązana z kategorią wartości.¹¹²

Ryzyko i zarządzanie nim jest jednocześnie przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, jako czynnik immanentny dla każdej organizacji działającej w sposób celowy. Perspektywa nauk o zarządzaniu skupia się na aspekcie organizacyjnym procesu zarządzania ryzykiem, zarówno w ramach działań prewencyjnych, jak i reakcji na zaistniałe zdarzenia. Działania zarządcze dotyczące ryzyka wpisują się w ramy co najmniej kilku teorii zarządzania. Mają swoje związki z tradycyjnymi koncepcjami zarządzania, w tym z podejściem systemowym oraz podejściem zasobowym. W ramach współczesnych nurtów zarządzania naukowego uzasadnienia dostarcza im, w szczególności, podejście procesowe w ramach zarządzania operacyjnego oraz powiązany z nim nurt organizacji uczącej się.¹¹³

W dalszej części rozdziału przedstawiona zostanie recepcja wskazanych teorii we współczesnej literaturze przedmiotu, w regulacyjnych podstawach dla zarządzania ryzykiem w banku oraz w praktyce zarządczej banków objętych badaniami.

¹¹¹ Zawila-Niedzwiedzki J. (2013), str. 27.

¹¹² Jajuga K. (2019), str. 40-41.

¹¹³ Zawila-Niedzwiedzki J. (2013), str. 22.

2 Podejście systemowe

2.1 Podejście systemowe – uwagi wprowadzające

Prekursor ogólnej teorii systemów von Bertalanffy uważał, że przy zdefiniowaniu systemu jako „kompleksu elementów pozostających w interakcjach”, istnieją modele, zasady i prawa, które można stosować do systemów uogólnionych niezależnie od ich szczególnego rodzaju, zarówno dla systemów o charakterze fizycznym, biologicznym, socjologicznym, a nawet ekonomicznym.¹¹⁴

Na bazie tej teorii powstała, między innymi, systemowa teoria organizacji, a w tym biznesu i innych przedsięwzięć ludzkich. Jej zwolennicy postulowali traktowanie przedsiębiorstwa w sposób holistyczny – uznając, że system jako całość posiada pewne niepowtarzalne właściwości, których nie można dostrzec, analizując jedynie jego poszczególne części składowe.¹¹⁵ Organizacje postrzegali jako system otwarty, prowadzący ciągłą wymianę z otoczeniem poprzez pobieranie od niego zasobów materialnych i niematerialnych, potrzebnych do prowadzenia działalności (czynniki wejścia), ich transformację, a następnie przekazywanie otoczeniu produktów, usług i wartości (czynniki wyjścia).¹¹⁶ Wymiana ta dotyczyć miała także informacji, które w ramach tzw. sprzężenia zwrotnego dostarczają przedsiębiorstwu danych o postrzeganiu jej produktów, usług i wartości przez klientów. Na tej podstawie może ono dokonywać niezbędnych korekt swojej działalności.

Teoria systemów zwraca uwagę na dynamiczny i złożony charakter organizacji. Stwarza ramy planowania działań i przewidywania ich skutków, a zarazem umożliwia zrozumienie nieprzewidzianych konsekwencji w miarę ich pojawiania się.¹¹⁷ Wymaga to tzw. myślenia systemowego, czyli sztuki widzenia całości – wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów oraz dostrzegania struktur, które leżą u podstaw złożonych sytuacji.¹¹⁸

¹¹⁴ Von Bertalanffy L. (1984). *Ogólna teoria systemów*. Polskie Wydawnictwo Naukowe. Warszawa, str. 63.

¹¹⁵ Hatch M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, str. 50.

¹¹⁶ Koźmiński A. K. (1979). *Organizacja – zbiór problemów do rozwiązania*. w: Koźmiński A. K. (red.). *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Warszawa. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, str. 19-20.

¹¹⁷ Stoner J., Freeman r., Gilbert D. (1999). *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, str. 65.

¹¹⁸ Senge P. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa, str. 77-100.

2.2 System zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym

Teoretyczna perspektywa zarządzania systemowego jest w pełni adekwatna do sposobu, w jaki powinno funkcjonować zarządzanie ryzykiem (także ryzykiem operacyjnym, w tym prawnym) w banku. Aby było ono skuteczne, nie sposób projektować go jako działania punktowego, a nawet fragmentarycznego. Powinno przenikać całą organizację oraz reagować na informacje, przekazywane jej przez otoczenie rynkowe.

Kaczmarek określa zarządzanie ryzykiem jako działanie interdyscyplinarne, obejmujące ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych przedsiębiorcy, które dla swej skuteczności powinno być koncepcyjnie ukierunkowane na zapewnienie bezpieczeństwa całemu przedsiębiorstwu.¹¹⁹ Uważa, że analizując dane ryzyko należy brać pod uwagę wzajemne oddziaływanie różnych czynników, które je wywołały. Dostrzega sieciowe powiązania pomiędzy tymi czynnikami oraz występujące pomiędzy nimi sprzężenia zwrotne. Zrozumienie tych współzależności jest według niego niezbędne dla prawidłowej analizy ryzyka. Widzi wreszcie potrzebę wkomponowania zarządzania ryzykiem w proces zarządzania przedsiębiorstwem i ich zintegrowania poprzez wspólne planowanie oraz wspólną kontrolę.¹²⁰

Matkowski buduje autorską koncepcję systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym. W ramach tego systemu wyróżnia następujące elementy:

- 1) strukturę organizacyjną, w której kluczowe funkcje pełnią: menedżer ds. ryzyka operacyjnego, komitet ds. ryzyka operacyjnego, osoby raportujące zdarzenia ryzyka operacyjnego (tzw. korespondenci), osoby raportujące kluczowe wskaźniki ryzyka (KRI) oraz eksperci odpowiedzialni za identyfikację i ocenę ryzyka operacyjnego,
- 2) procedury, zawierające definicje kluczowych terminów dotyczących ryzyka operacyjnego, stosowanych metod identyfikacji, pomiaru, monitorowania ryzyka oraz działań ograniczających je,
- 3) metody identyfikacji, pomiaru i monitorowania ryzyka operacyjnego, pozwalające obliczyć wysokość wymogu kapitałowego, określić słabe punkty organizacji, a następnie zaproponować działania ograniczające ryzyko i prewencyjne.¹²¹

Prezentuje także następujące graficzne ujęcie tak zbudowanego systemu:

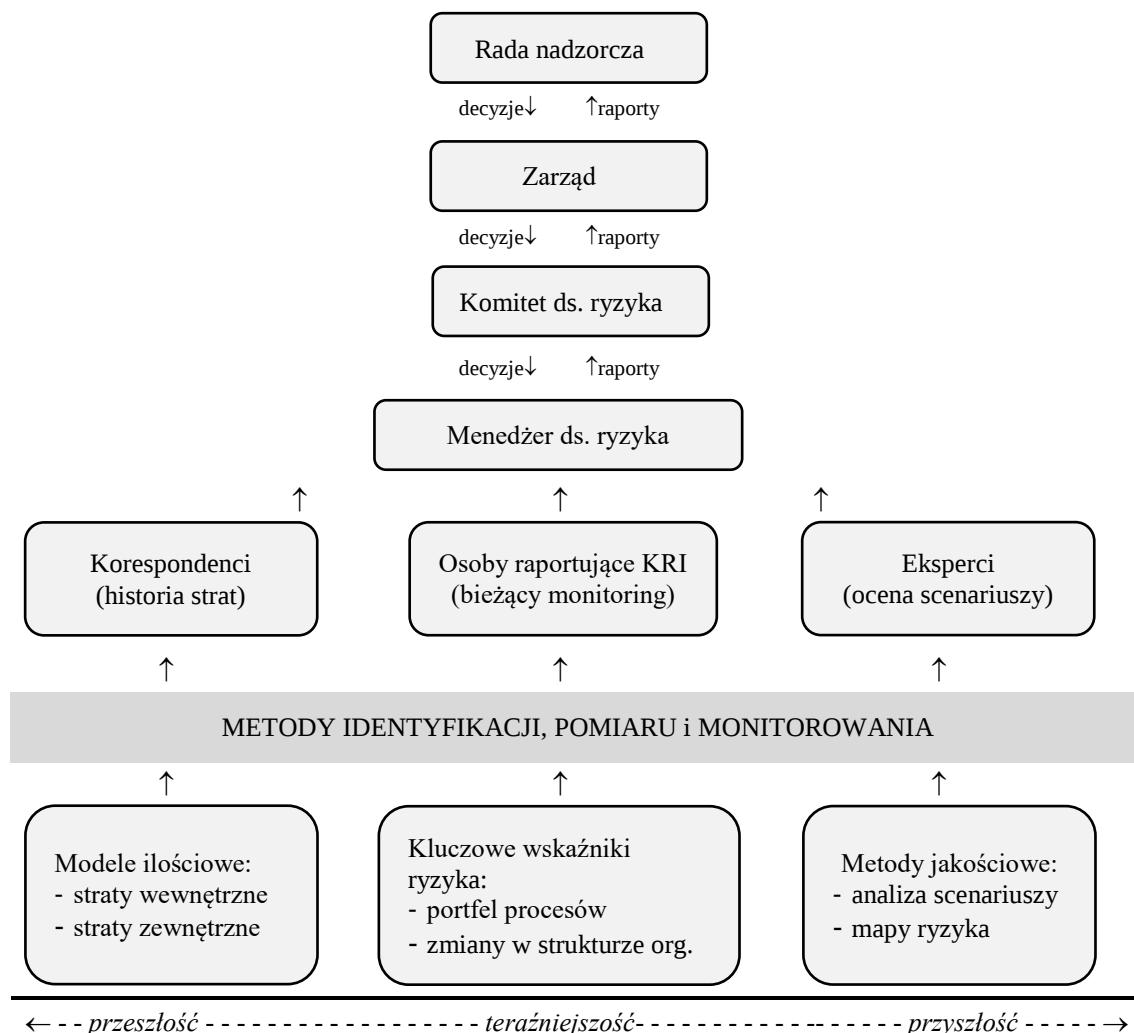
¹¹⁹ Kaczmarek T. T. (2006), str. 96.

¹²⁰ Tamże, str. 116-129.

¹²¹ Matkowski P. (2006). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Wolters Kluwer. Kraków, str. 164-199.

Rysunek nr 4.

System zarządzania ryzykiem operacyjnym.



Źródło: Matkowski P. (2006), str. 170.

Systemowy wymiar zarządzania ryzykiem w banku opisuje także Jajuga. Przez system zarządzania ryzykiem rozumie nie tylko procedury, limity i jednostki banku biorące udział w procesie zarządzania ryzykiem, ale też podejście całej organizacji do działań wiążących się z podejmowaniem ryzyka, jego identyfikacją, oceną oraz działaniami zmierzającymi do kształtowania zamierzonego profilu ryzyka. Wśród czynników mających istotne znaczenie dla tego systemu wymienia: (i) apetyt na ryzyko, czyli zamiar właścicieli i kadry zarządzającej banku do prowadzenia działalności obciążonej określonym ryzykiem, (ii) strategię banku i wskazane w niej główne rodzaje ryzyka, na które narażony jest bank, oraz (iii) regulacje wewnętrzne dotyczące

zarządzania ryzykiem. Podkreśla kluczową rolę zarządu i rady nadzorczej w tworzeniu tego systemu.¹²²

Z kolei Krasodomska zwraca uwagę na rosnącą z biegiem lat rolę zintegrowanego zarządzania ryzykiem w bankach, co jest stopniowo wymuszane przede wszystkim przez zmiany regulacyjne. Przez zarządzanie zintegrowane rozumie koordynację zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyk występujących w działalności bankowej oraz wspólne wobec nich działania strategiczne. Podkreśla ponadto szerszy wymiar tej integracji, a mianowicie połączenie zarządzania ryzykiem z całym systemem zarządzania bankiem. W jej ocenie, takie podejście zwiększa szansę uniknięcia strat finansowych, efektywność operacyjną i rentowność, szansę na osiągnięcie zamierzonych celów oraz zaufanie uczestników rynku do instytucji. Zmniejsza jednocześnie zmienność dochodów, pozwala lepiej wykorzystywać nadarzające się sposobności oraz dokonywać optymalnej alokacji kapitału.¹²³

Wreszcie Iwanicz-Drozdowska, omawiając szczegółowo regulacyjny model zarządzania ryzykiem, nazywa system zarządzania ryzykiem jednym z filarów zarządzania bankiem.¹²⁴

2.3 System zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym

Tropem systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem bankowym podąża także ustawodawca. Prawo bankowe wymaga wprost, aby w ramach działającego w banku systemu zarządzania funkcjonował, co najmniej, system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej.¹²⁵ System zarządzania jest rozumiany jako zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych, zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej.¹²⁶ Zadaniem systemu zarządzania ryzykiem ma być identyfikacja, pomiar lub szacowanie, kontrola oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, służące zapewnieniu prawidłowości procesu wyznaczania i realizacji szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności.¹²⁷

¹²² Jajuga K. (2019), str. 295.

¹²³ Krasodomska J. (2008), str. 44-46.

¹²⁴ Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 75.

¹²⁵ Art. 9 ust. 1 i ust. 3 Prawa bankowego.

¹²⁶ Art. 9 ust. 2 Prawa bankowego.

¹²⁷ Art. 9b ust. 1 Prawa bankowego.

Za zaprojektowanie, wprowadzenie oraz zapewnienie działania systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest zarząd banku, a za nadzorowanie go – rada nadzorcza.¹²⁸ Powierzenie podmiotom zewnętrznym wykonywania czynności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej jest zakazane.¹²⁹

W zarządzie wyodrębnia się co najmniej jednego członka zarządu nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności banku. Osoba ta nie może jednocześnie nadzorować obszaru działalności banku stwarzającym ryzyko, którym zarządzanie nadzoruje. Powierzenie funkcji nadzorowania ryzykiem istotnym w działalności banku wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego.¹³⁰

Dodatkowo, w tzw. bankach istotnych¹³¹, w ramach rady nadzorczej tworzy się komitet do spraw ryzyka. Jego zasadnicze zadania obejmują: (1) opiniowanie całościowej bieżącej i przyszłej gotowości banku do podejmowania ryzyka, (2) opiniowanie opracowanej przez zarząd banku strategii zarządzania ryzykiem w działalności banku oraz przedkładanych przez zarząd informacji dotyczących realizacji tej strategii, (3) wspieranie rady nadzorczej banku w nadzorowaniu wdrażania strategii zarządzania ryzykiem w działalności banku przez kadre kierowniczą wyższego szczebla, (4) weryfikację, czy ceny pasywów i aktywów oferowanych klientom w pełni uwzględniają model biznesowy banku i jego strategię w zakresie ryzyka, a w przypadku gdy ceny te nie odzwierciedlają w odpowiedni sposób rodzajów ryzyka zgodnie z tym modelem i tą strategią, przedstawianie zarządowi banku propozycji mających na celu zapewnienie adekwatności cen pasywów i aktywów do tych rodzajów ryzyka.¹³²

Prawo bankowe nakazuje następnie, aby w ramach systemu zarządzania ryzykiem, bank: (1) stosował sformalizowane zasady służące określaniu wielkości podejmowanego ryzyka i zasady zarządzania ryzykiem; (2) stosował sformalizowane procedury mające na celu identyfikację, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, uwzględniające również przewidywany poziom ryzyka w przyszłości; (3) stosował sformalizowane limity ograniczające ryzyko i zasady postępowania w przypadku przekroczenia limitów; (4) stosował przyjęty system sprawozdawczości zarządczej umożliwiający monitorowanie poziomu ryzyka; oraz

¹²⁸ § 4 - § 6 i § 8 - § 11 Rozporządzenia MFFPR.

¹²⁹ Art. 6a ust. 3 pkt 1 Prawa bankowego.

¹³⁰ Art. 22a ust. 4, art. 22a ust. 6 pkt 3) i art. 22b ust. 1 Prawa bankowego.

¹³¹ Kryteria uznania banku za bank istotny określa art. 4 ust. 1 pkt 35) Prawa bankowego.

¹³² Art. 9cb ust 1 pkt 2) oraz art. 9cb ust. 3 Prawa bankowego.

(5) posiadał strukturę organizacyjną dostosowaną do wielkości i profilu ponoszonego przez bank ryzyka.¹³³

Szczegółowy sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w banku określa Rozporządzenie MFFPR, wskazując na jego trzy niezależne poziomy:

- 1) poziom pierwszy – zarządzanie ryzykiem realizowane przez wszystkich pracowników banku w działalności operacyjnej,
- 2) poziom drugi – zarządzanie ryzykiem przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z zarządzaniem ryzykiem (czyli np. przez pracowników departamentu prawnego w odniesieniu do ryzyka prawnego) oraz przez pracowników komórki ds. zgodności,
- 3) poziom trzeci – działalność audytu wewnętrznego.¹³⁴

W myśl Rozporządzenia MFFPR, do istotnych elementów systemu zarządzania ryzykiem przez zarząd banku należy: (1) określanie bieżącej i przyszłej gotowości banku do podejmowania ryzyka (tzw. apetyt na ryzyko), (2) wprowadzanie podziału realizowanych w banku zadań, zapewniającego niezależność zarządzania ryzykiem na poszczególnych poziomach, (3) nadzorowanie zarządzania ryzykiem na pierwszym i drugim poziomie, (4) nadzorowanie wielkości i profilu ryzyka w banku, w tym ryzyka związanego z działalnością podmiotów zależnych, z uwzględnieniem funkcjonowania banku w holdingach.¹³⁵ Z kolei rada nadzorcza ma w szczególności za zadanie: (1) zatwierdzanie określonego przez zarząd akceptowalnego ogólny poziom ryzyka oraz monitorowanie jego przestrzegania, (2) zatwierdzanie przyjętej przez zarząd banku strategii zarządzania ryzykiem oraz monitorowanie jej przestrzegania, (3) nadzorowanie opracowania, przyjęcia i wdrożenia polityk i procedur systemu zarządzania ryzykiem oraz działań zarządu, (4) zatwierdzanie zasad raportowania do rady nadzorczej o rodzajach i wielkości ryzyka w działalności w banku, (5) coroczną ocenę adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.¹³⁶

Opisany w Prawie bankowym i Rozporządzeniu MFFPR system zarządzania ryzykiem w ujęciu graficznym przedstawia się następująco:

¹³³ Art. 9b ust. 2 Prawa bankowego.

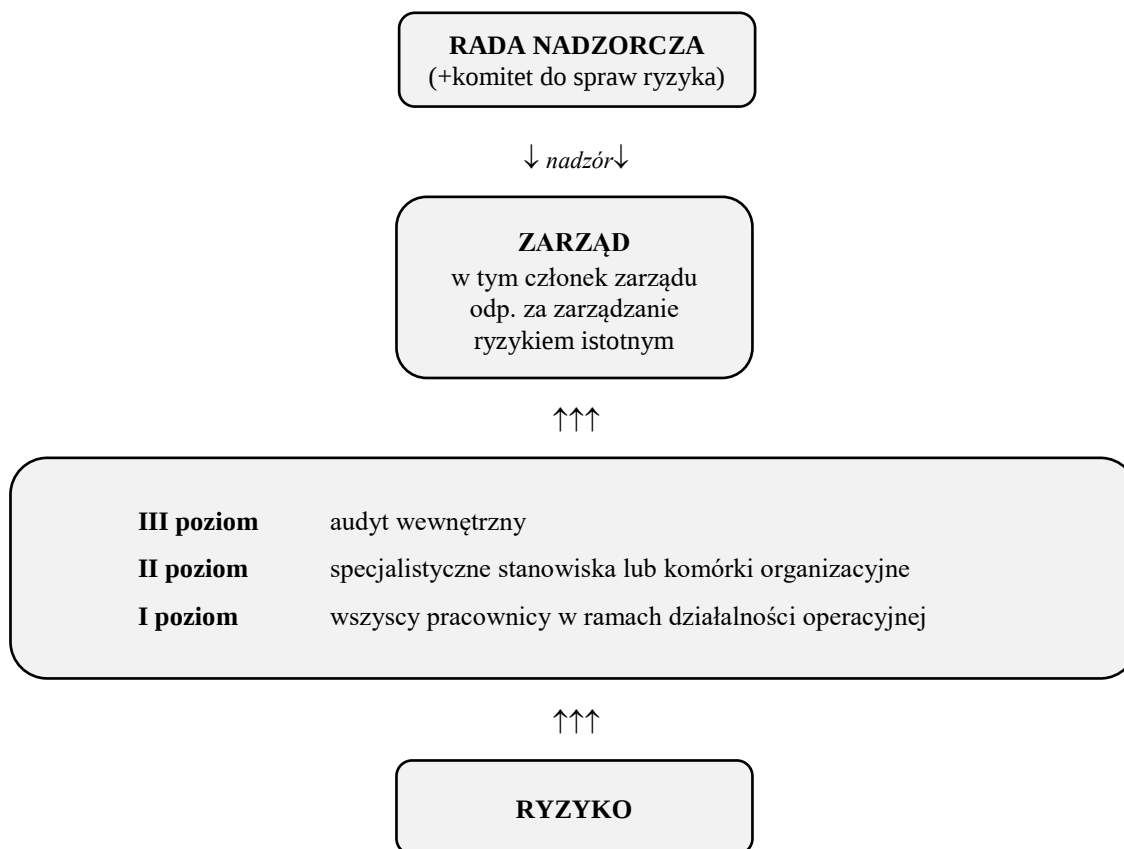
¹³⁴ § 3 ust. 1 i 2 Rozporządzenia MFFPR. Koncepcja ta nawiązuje do modelu „3LOD” (ang. *three lines of defence*).

¹³⁵ § 8 Rozporządzenia MFFPR.

¹³⁶ § 10 Rozporządzenia MFFPR.

Rysunek nr 5.

Poziomy system zarządzania ryzykiem w banku – model regulacyjny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Prawa bankowego i Rozporządzenia MFFPR.

Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem operacyjnym znajduje swoje odzwierciedlenie także w treści Rekomendacji M. Zawiera ona, między innymi, definicję istotnych elementów tego systemu, jakim jest tolerancja / apetyt na ryzyko, o których szerzej będzie mowa w Rozdziale V pkt 3. W Rekomendacji zawarte jest doszczegółowienie obowiązków zarządu i rady nadzorczej w zakresie budowy systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Kluczowa jest tu rola zarządu, jako organu odpowiedzialnego za opracowanie systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym, jego wdrożenie, zapewnienie jego spójności ze strategią zarządzania tym ryzykiem oraz właściwe funkcjonowanie tego systemu w organizacji. Mieści się w tym – jeśli jest to konieczne – wprowadzanie niezbędnych korekt w celu usprawnienia systemu. Zarząd zobowiązany jest zapewnić, że system jest skuteczny. Aby uspoźnić system zarządzania ryzykiem operacyjnym ze strategią zarządzania nim oraz zapewnić jego właściwe funkcjonowanie, zarząd banku powinien dysponować informacją umożliwiającą ocenę, czy system jest adekwatny do profilu ryzyka operacyjnego. Weryfikacja i ocena systemu,

w tym jego przeglądy, powinny dodatkowo zostać powierzone komórce audytu wewnętrznego.¹³⁷

Jednym z podstawowych dokumentów normatywnych, mających znaczenie dla zarządzania wszelkimi rodzajami ryzyka jest wzmiankowana już specjalistyczna Norma ISO 31000. Dokument ten – nie mający rangi przepisu prawa – stanowi rodzaj „miękkiej” regulacji. Banki, podobnie jak przedsiębiorcy z innych gałęzi przemysłu, mogą posilkować się nią na zasadzie dobrowolności przy zarządzaniu różnymi rodzajami ryzyka. Schematy i pojęcia używane w Normie 31000 kompleksowo adresują kwestie dotyczące zarządzania ryzykiem. Z tego względu, wypracowane w niej ramy konstrukcyjne znajdują swoje odzwierciedlenie także w regulacjach prawnych dotyczących zarządzania ryzykiem. Nawet jeśli używana jest w nich nieco inna terminologia, to co do zasady korespondują one z założeniami Normy ISO 31000. W jej treści znaleźć można także liczne odwołania do dorobku systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem. Przykładowo, jedną z podstawowych zasad zalecanych dla zapewnienia by zarządzanie ryzykiem było skuteczne jest uczynienie go integralną częścią wszystkich procesów w organizacji, łącznie z planowaniem strategicznym i wszystkimi procesami zarządzania projektami i zmianą.¹³⁸

W tym celu organizacjom zaleca się, aby opracowały, wdrożyły i ciągle doskonaliły tzw. strukturę ramową, rozumianą jako zestaw elementów zapewniających podstawy i ustalenia organizacyjne w zakresie projektowania, wdrażania, monitorowania, dokonywania przeglądów i ciągłego doskonalenia zarządzania ryzykiem w całej organizacji. Struktura ramowa tworzy więc zręby dla systemowego zarządzania ryzykiem. Dla jej stworzenia konieczne jest zrozumienie zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego kontekstu organizacji. Kontekst zewnętrzny to środowisko zewnętrzne, w którym organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów, a wewnętrzny – to jej środowisko wewnętrzne. Wdrożenie struktury ramowej nie następuje „raz na zawsze”. Podlega ona zmianom, między innymi, na podstawie komunikacji otrzymywanej od zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. Informacja zwrotna oraz stałe monitorowanie struktury ramowej służą jej ciągłemu doskonaleniu. Nawiązuje to w bezpośredni sposób do koncepcji sprzężenia zwrotnego, będącej jednym z filarów systemowego podejścia do zarządzania.

¹³⁷ Zasada 3 i 13.3 Rekomendacji M.

¹³⁸ Norma ISO 31000, Zasada 3b.

2.4 Podejście systemowe w praktyce zarządzania ryzykiem

Wnioski z badania dokumentów korporacyjnych potwierdzają recepcję systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem w praktyce biznesowej objętych nimi banków. Dokumenty pochodzące ze wszystkich dziewięciu organizacji *expressis verbis* odnoszą się do funkcjonującego w nich systemu zarządzania ryzykiem, roli organów w tym systemie, trzech poziomów obrony przed ryzykiem, profilu ryzyka, limitów i apetytu na ryzyko oraz zagadnień strategicznych. Przykładowe ujawnienia na ten temat zostały sformułowane w następujący sposób:

- „*Funkcjonujący w Banku system zarządzania ryzykiem oparty jest na trzech niezależnych liniach obrony. Jego ramy wyznaczają standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w regulacjach, w tym w rekomendacjach nadzorczych, które odzwierciedlone są w obowiązujących regulacjach wewnętrznych*”,¹³⁹
- „*System zarządzania ryzykiem stanowi zintegrowany zbiór zasad, mechanizmów i narzędzi (w tym m.in. polityk i procedur) odnoszących się do procesów dotyczących ryzyka. Zarządzanie ryzykiem jest częścią ogólnego systemu zarządzania Bankiem. Rolą systemu zarządzania ryzykiem jest stała identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie poziomu ponoszonego przez Bank ryzyka*”,¹⁴⁰
- „*Przyjęty system zarządzania ryzykiem zapewnia zgodność z wymogami dla systemu zarządzania ryzykiem określonymi w przepisach prawa, w tym w szczególności z ustawą Prawo bankowe, a także z wymogami dotyczącymi szczegółowego sposobu funkcjonowania tego systemu w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów, a także z rekomendacjami Komisji Nadzoru Finansowego. Na system zarządzania ryzykiem składają się: zasady służące określaniu wielkości podejmowanego ryzyka i zarządzania nim, procesy zapewniające identyfikację, pomiar lub szacowania oraz monitorowanie ryzyka, na które narażony jest Bank, w tym także w odniesieniu do przewidywanego ryzyka w przyszłości, limity ograniczające ryzyko, a także zasady postępowania w przypadku ich przekroczenia,*

¹³⁹ Adekwatność Kapitałowa oraz Inne Informacje Podlegające Ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Alior Banku Spółki Akcyjnej wg stanu na dzień 31.12.2020 roku, str. 9.

¹⁴⁰ Informacje dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, str. 6.

systemy sprawozdawczości zapewniające monitorowanie poziomu ryzyka, struktura organizacyjna dostosowana do wielkości i profilu ponoszonego ryzyka.”¹⁴¹

Niezależnie od informacji o zintegrowanym, kompleksowym systemie zarządzania ryzykiem, w dokumentach zamieszczono wzmianki o wyodrębnianiu w jego ramach podsystemów przeznaczonych do zarządzania ryzykiem kredytowym, a także operacyjnym.¹⁴² W jednym z nich zostało zamieszczone następujące sformułowanie: „Systemowe zarządzanie ryzykiem operacyjnym polega na tworzeniu rozwiązań służących kontroli poziomu ryzyka operacyjnego, umożliwiającym realizację celów Banku. Głównymi obszarami systemowego zarządzania ryzykiem operacyjnym są: bezpieczeństwo, informatyka, rozliczenia, zasoby ludzkie, działalność biznesowa, administracja, wsparcie (w szczególności zarządzanie ubezpieczeniami, powierzanie wykonania czynności podmiotom zewnętrznym, budowa i wdrażanie wewnętrznego modelu pomiaru ryzyka operacyjnego oraz systemów identyfikowania, oceny, monitorowania i limitowania ryzyka operacyjnego itp.).”¹⁴³ W żadnym dokumencie nie ma natomiast informacji o osobnym systemie zarządzania ryzykiem prawnym.

Ryzyko prawne i zarządzanie nim rysują się w wywiadach jako elementy systemu zarządzania ryzykiem banków, ale nie wyodrębniony i rozwinięty podsystem. Ustrukturyzowane działania zarządcze dotyczące ryzyka prawnego, takie jak rejestracja zdarzeń operacyjnych, samoocena, czy raportowanie są wykonywane w ramach podsystemu zarządzania ryzykiem operacyjnym, co zostanie szczegółowo opisane w kolejnych rozdziałach pracy. Apetyt na ryzyko prawne został wyodrębniony tylko w jednym z banków z grupy badawczej, a w pozostałych stanowi część apetytu na ryzyko operacyjne. Sieć sprzedaży jest postrzegana przez moich rozmówców jako mniej świadoma ryzyka prawnego, niż pracownicy centrali banku, co umniejsza jej znaczenie jako elementu pierwszej „linii” obrony przed ryzykiem. Jeden z menedżerów ryzyka

¹⁴¹ Informacja w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. na dzień 31 grudnia 2020 roku, str. 9.

¹⁴² Zob. Adekwatność Kapitałowa oraz Inne Informacje Podlegające Ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Alior Banku Spółki Akcyjnej wg stanu na dzień 31.12.2020 roku, str. 53, Informacje dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku str. 15, Informacje o Grupie Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej stan na 31 grudnia 2020 roku, str. 82, Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2020, str. 77, oraz Raport w zakresie adekwatności kapitałowej, ryzyka oraz polityki wynagrodzeń Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. za 2020 rok, str. 64.

¹⁴³ Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej podlegające ogłaszaniu według stanu na 31 grudnia 2020 rok, str. 57-58.

prawnego użył tu sformułowania „*sieć coraz bardziej staje się kioskiem, który sprzedaje, oni mają niską świadomość, ale nie muszą mieć tej świadomości*”. Następnie, z wywiadów wynika, że opinie prawne są wydawane w ramach całego systemu: „*mamy masę różnych regulaminów, które dotyczą poszczególnych obszarów i w tych regulaminach są interakcje z departamentem prawnym (...), ryzyko transakcyjne, regulacyjne – ochrona jest po stronie departamentu prawnego*”. Opiniowania prawnego wymagają produkty, usługi, dokumentacja klientowska, przepisy wewnętrzne, co wskazuje na przeniesienie ciężaru zarządzania ryzykiem prawnym na drugi poziom obrony, czyli do departamentów prawnych. Mimo tego, jedynie część banków wprowadziła systemowe rozwiązania w tym obszarze, na przykład wspólny szablon opinii prawnej, czy wspólną skalę oceny ryzyka prawnego. Podobnie, nie we wszystkich bankach prawnicy są członkami komitetu ryzyka operacyjnego (zob. Rozdział IV punkt 1.3). Można poczynić nieco paradoksalne spostrzeżenie, że chociaż ryzyko prawne jest w banku wszechobecne, zarządzanie nim odbywa się niejako „na marginesie” systemowego zarządzania ryzykiem w banku.

W kilku dokumentach korporacyjnych i wywiadach pojawiły się też informacje o integracji systemu zarządzania ryzykiem części banków krajowych z systemami funkcjonującymi w ich grupach kapitałowych. Oznacza to dla nich potrzebę realizowania krajowych wytycznych dla systemu zarządzania ryzykiem łącznie z wypełnianiem standardów wynikających ze standardów międzynarodowych korporacji finansowych, których są częścią. W praktyce są to na przykład „grupowe” wymogi dotyczące rejestracji zdarzeń operacyjnych, dodatkowe raporty, czy wręcz dodatkowe wskaźniki KRI obowiązujące dla całego koncernu.

Reasumując, ze zgromadzonego materiału badawczego można wywnioskować, że banki zinternalizowały w swojej praktyce systemowe podejście do zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem operacyjnym. Działania w tych obszarach przenikają całą organizację, mają charakter kompleksowy oraz wpisują się w strategiczny wymiar zarządzania przedsiębiorstwem. Za prawidłowe zarządzanie ryzykiem odpowiada „cały system” – od szeregowych pracowników, po zarządy i rady nadzorcze. Banki nie mają natomiast tendencji do tworzenia osobnych systemowych ram dla zarządzania ryzykiem prawnym.

3 Podejście zasobowe a zarządzanie ryzykiem

3.1 Podejście zasobowe – uwagi wprowadzające

Drugą z teorii zarządzania, której elementy są recypowane do zarządzania ryzykiem w bankowości, to podejście zasobowe. Jest powiązane z opisaną wcześniej koncepcją przedsiębiorstwa jako systemu otwartego, który dla swojego istnienia musi pobierać od otoczenia określone zasoby.¹⁴⁴ Klasyczna dla podejścia zasobowego typologia zasobów to ich podział na zasoby finansowe, fizyczne, ludzkie i organizacyjne. Wśród istotnych zasobów przedsiębiorstwa wymienia się także zasoby technologiczne, wizerunek (reputację), relacje z klientami i dostawcami.¹⁴⁵

Podejście zasobowe koncentruje się na identyfikacji i wyjaśnianiu zależności między zasobami jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, a realizowanymi przez nie strategiami, jego pozycją konkurencyjną i osiąganymi wynikami. Ma to fundamentalne znaczenie dla teorii przedsiębiorstwa i praktyki zarządzania, zwłaszcza strategicznego.¹⁴⁶ Elementy podejścia zasobowego zawiera Norma ISO 31000, która aby zarządzanie ryzykiem tworzyło i chroniło wartość¹⁴⁷, czyli – między innymi – zasoby kapitałowe organizacji. Zawiera także cały zestaw zaleceń odnośnie przydzielenia właściwych zasobów do zarządzania ryzykiem, takich jak ludzie i ich umiejętności, doświadczenia i kompetencje, procesy i procedury, systemy zarządzania informacją i wiedzą oraz programy szkoleniowe.¹⁴⁸

Sytuacja konkurencyjna na rynku bankowym jest specyficzna. Nie przybiera formy ostrej rywalizacji, jest stosunkowo łagodna i występuje głównie między jednostkami o podobnych rozmiarach i profilu specjalizacji.¹⁴⁹ Podejście zasobowe zakłada, że źródłem konkurencyjności banków i ich efektywności mogą być zdolności (cechy) odtwarzalne, takie jak zasoby finansowe banku (tradycyjne źródło zdobywania przez banki przewagi konkurencyjnej) i technologia oraz zdolności wyróżniające, do których zalicza się wartości niematerialne, w tym jakość usług.¹⁵⁰

¹⁴⁴ Hatch M.J. (2002), str. 90.

¹⁴⁵ Krupski r. (red.) (2006). Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe. Wałbrzych. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, str. 12.

¹⁴⁶ Tamże, str. 10.

¹⁴⁷ Punkt 3 a) Normy ISO 31000.

¹⁴⁸ Punkt 4.3.5 Normy ISO 31000.

¹⁴⁹ Kosiński B. Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych, [w:] Oręziak L., Pietrzak B. (red.) (2000/2001). Bankowość na świecie i w Polsce. Olimpus. Warszawa str. 129.

¹⁵⁰ Harasim J. (red.) (2009). Konkurencyjność i efektywność działania banku - podejście zasobowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice, str. 10

Od sektora bankowego oczekuje się z jednej strony jego sprawności, umożliwiającej właściwe funkcjonowanie i rozwój gospodarki, z drugiej zaś – stabilności i bezpieczeństwa. Jednym z podstawowych aspektów zarządzania ryzykiem w banku jest zabezpieczenie określonego poziomu kapitałów i ochrona przed stratą finansową, zgodnie z wymaganiami norm ostrożnościowych, w tym dotyczących adekwatności kapitałowej.¹⁵¹ Osiągnięciu tego skutku służą też utrzymywane przez bank kapitały oraz różnego rodzaju odpisy i rezerwy. Zapobieganie zdarzeniom ryzyka ma jednak znacznie szerszy wymiar zasobowy. Ich zaistnienie zagraża bowiem nie tylko kapitałom banku, ale także absorbuje pracowników, może naruszyć reputację przedsiębiorstwa, zagrażać ciągłości działania, a nawet doprowadzić do jego bankructwa.

3.2 Podejście zasobowe do zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym

Powiązanie zarządzania ryzykiem z ochroną zasobów nie jest przedmiotem pogłębionych analiz teoretycznych. Może to wynikać z kilku powodów. *Po pierwsze*, prace traktujące o teorii zarządzania ryzykiem są nadal nieliczne i ustępują znacznie liczbie opracowań praktycznych z tego obszaru. *Po drugie*, w literaturze przedmiotu dominuje prezentacja zarządzania ryzykiem przez pryzmat podejścia systemowego i procesowego. *Po trzecie*, normy ostrożnościowe wprowadzające powiązane z ryzykiem wymogi kapitałowe dotyczą bardzo wąskiej grupy instytucji finansowych, więc aspekt ten nie jest analizowany w piśmiennictwie traktującym o zarządzaniu ryzykiem *sensu largo*. *Po czwarte*, można postawić tezę, że zależność jaka istnieje pomiędzy ryzykiem a stratą w zasobach jest zasadniczo oczywista, stąd być może nie stanowi inspiracji dla licznych prac naukowych.

O zasobowym wymiarze zarządzania ryzykiem mowa jest w zbiorowej publikacji teoretycznej wydanej pod auspicjami amerykańskiego stowarzyszenia PRMIA. Jej autorzy wskazują, że każda osoba pełniąca funkcję Chief Risk Officera (Dyrektora ds. Zarządzania Ryzykiem) powinna w swojej pracy (w tym w przygotowywaniu strategii wobec ryzyka operacyjnego oraz ustalaniu tzw. apetytu na ryzyko operacyjne) brać pod uwagę, między innymi, następujące zasoby firmy, które są kluczowe dla jej właścicieli: zyskowność/ dochody netto, kapitał, reputację i płynność.¹⁵²

¹⁵¹ Tamże, str. 21

¹⁵² Howitt J. (red.) (2015). PRMIA Operational Risk Manager Handbook. The Professional Risk Managers' International Association Publications, Wilmington, str. 58-59.

Blum i Hellwig odnoszą się z kolei do zasobowej genezy ostrożnościowych wymogów adekwatności kapitałowej w bankach. Jako pierwszy argument dla regulacyjnej ingerencji w ten obszar uznają fakt, że kapitał własny jest buforem chroniącym depozytariuszy przed ryzykiem nieodzyskania wkładów. Drugim, mniej oczywistym argumentem jest ograniczanie przez te wymogi ryzyka moralnego (ang. *moral hazard*) wynikającego z faktu, że inwestowane przez banki środki finansowe są własnością depozytariuszy, którzy nie mają kontroli nad polityką inwestycyjną banku. Wskazują jednak, że uproszczone rozumienie ich stosowania, sprowadzające się do statycznego pokrycia kapitałami 100% ryzyka banku może uniemożliwić bankom osiągnięcie zysku.¹⁵³

Do podobnych konkluzji dochodzi Utzig, według której adekwatny kapitał własny nie jest wielkością bezwzględną. Za adekwatny uznaje się kapitał własny, który jest w stanie spełnić przypisane mu zadania, a bank adekwatny kapitałowo to taki, który utrzymuje fundusze własne na poziomie dopasowanym do ponoszonego ryzyka.¹⁵⁴

W polskim piśmiennictwie związek zarządzania ryzykiem z zasobami zauważa i opisuje Zawila-Niedźwiedzki. W jego ocenie, z perspektywy ekonomiczno-finansowej w zarządzaniu ryzykiem chodzi przede wszystkim o określenie odpowiedniego poziomu zasobów niezbędnych do sfinansowania skutków zmaterializowania się ryzyka. Poziom ten powinien być określony w sposób racjonalny, tak aby z jednej strony chronić ciągłość działania, a z drugiej nie kumulować pod tym tytułem nadmiernie wysokich kapitałów.¹⁵⁵ Dostrzega ponadto potencjalny negatywny wpływ ryzyka na zasoby, jakich do swojej działalności potrzebuje organizacja.¹⁵⁶

3.3 Podejście zasobowe do zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym

Wzmoczone zainteresowanie regulatorów i władz publicznych ochroną zasobów banku w procesie zarządzania ryzykiem znajduje swoje odzwierciedlenie w obszarze regulacyjnym, zwłaszcza jeśli chodzi o podstawowy i szczególny zasób banku jaki są jego kapitały. Utrzymywanie kapitału własnego na poziomie dostosowanym do prowadzonej działalności i ponoszonego ryzyka jest czynnikiem istotnie wpływającym

¹⁵³ Blum J., Hellwig M. (1995). The macroeconomic implications of capital adequacy requirements for banks. *European Economic Review* nr 39, str. 741.

¹⁵⁴ Utzig M. (2009). Ryzyko operacyjne w pomiarze adekwatności kapitałowej banku. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*, nr 73. Warszawa, str. 68-69.

¹⁵⁵ Zawila-Niedźwiedzki J. (2013), str. 27.

¹⁵⁶ Tamże, Rysunek 2.5, str. 45.

na poprawę bezpieczeństwa złożonych w bankach wkładów, stąd tzw. adekwatność kapitałowa podlega ścisłej reglamentacji prawnej, która notuje swój początek w postanowieniach Umowy Kapitałowej (*Basel Capital Accord, Bazylea I*) z 1988 r. Zgodnie z logiką modelu regulacyjnego dla wyznaczania wymogów kapitałowych, recypowanego do polskiego prawa z Pakietu CRD /CRR, adekwatność kapitałowa w instytucji finansowej oznacza wymaganą kwotę posiadanych funduszy własnych, i w ujęciu względnym, wymaganą relację kapitałów własnych do prowadzonej działalności i ponoszonego ryzyka (tzw. współczynnik wypłacalności).¹⁵⁷

Zgodnie z Prawem bankowym, banki mają obowiązek posiadania funduszy własnych dostosowanych do rozmiaru prowadzonej działalności. W tym celu są zobowiązane do opracowania odpowiednich strategii i procedur oraz utrzymywania procesu szacowania kapitału wewnętrznego (tzw. ICAAP) wynikającego z ryzyka występującego w działalności banku.¹⁵⁸ Za skuteczność tego procesu oraz za oszacowanie kapitału wewnętrznego zapewniającego pokrycie wszystkich istotnych rodzajów ryzyka odpowiada zarząd banku, nadzorowany przez radę nadzorczą.¹⁵⁹

Obowiązujące bezpośrednio Rozporządzenie CRR/CRR II wprowadza szczegółowe wymogi w zakresie wysokości oraz sposobu wyliczania współczynników odpowiadających poszczególnym rodzajom ryzyka bankowego. Wedle jego przepisów, osobny współczynnik jest wyliczany także dla ryzyka operacyjnego. Obejmuje on w sobie także ryzyko prawne, gdyż przepisy nie przewidują dlań odrębnego wymogu. Wyznaczanie wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego może się odbywać z zastosowaniem kilku metod.

Obecnie dopuszczonymi przez Rozporządzenie CRR/CRR II są:

- 1) metoda wskaźnika podstawowego (ang. *basic indicator approach*), w skrócie BIA;
- 2) metoda standardowa (ang. *standardised approach*), w skrócie STA;
- 3) alternatywna metoda standardowa (ang. *alternative standardised approach*), w skrócie ASA,

¹⁵⁷ Utzig M. (2009), str. 69.

¹⁵⁸ Art. 126 i 128 Prawa bankowego.

¹⁵⁹ Szczegółowe zasady w tym zakresie określa Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 27 lipca 2021 r. w sprawie szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego oraz dokonywania przez bank przeglądu strategii i procedur szacowania i stałego utrzymywania kapitału wewnętrznego.

- 4) metody zaawansowanego pomiaru (ang. *advanced measurement approach*), w skrócie AMA; istnieje kilka podejść do tworzenia modelu AMA, najczęściej stosowane są: metoda pomiaru wewnętrznego (ang. *internal measurement approach* – IMA), metoda pojedynczej straty (ang. *single loss approximation* – SLA), metoda rozkładu strat (ang. *loss distribution approach* – LDA) oraz metoda wartości ekstremalnych (ang. *extreme value theory* – EVA).¹⁶⁰

Zgodnie z metodą BIA, wymóg oblicza się jako średni dochód roczny brutto banku z trzech ostatnich lat mnożony przez określony współczynnik (obecnie jest to 15%).¹⁶¹ Ta metoda jest zdecydowanie najprostsza, ale prowadzi do pomieszania miar dotyczących przyszłości (ryzyko) z miarami dotyczącymi przeszłości (dochód brutto) oraz jest całkowicie oderwana od zidentyfikowanych zdarzeń i strat danej organizacji tudzież jakości zarządzania ryzykiem.¹⁶²

Metoda STA jest rozwinięciem metody BIA. Wymóg kapitałowy liczony z jej użyciem odnosi się również do średniego dochodu rocznego brutto banku z trzech ostatnich lat, ale w rozbiciu na 8 linii biznesowych na które w sposób wyczerpujący i rozłączny należy podzielić działalność banku. Roczny wymóg w zakresie funduszy własnych dla każdej linii biznesowej odpowiada iloczynowi odpowiadającego mu czynnika beta (określonego w Rozporządzeniu CRR/CRR II) oraz odpowiadającej części dochodu przyporządkowanej do danej linii biznesowej¹⁶³, a iloczyny te są następnie sumowane. Metoda STA, podobnie jak BIA, abstrahuje od danych jakościowych dotyczących zarządzania ryzykiem w organizacji.

W tabeli nr 7 przedstawiam 8 linii biznesowych banku określonych przez Rozporządzenie CRR/CRR II, wraz z przypisanymi im wartościami beta.

¹⁶⁰ Zob. Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. [red.] (2012), str. 310-321.

¹⁶¹ Art. 315-316 Rozporządzenia CRR/CRR II.

¹⁶² Szklarczyk K. (2004). Pomiar ryzyka operacyjnego – podejście i problemy metody LDA. Rynek Terminowy. Nr 3, str. 65.

¹⁶³ Art. 317-318 i 320 Rozporządzenia CRR/CRR II.

Tabela nr 7.

Linie biznesowe na potrzeby wyliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego z wykorzystaniem metody standardowej.

Linia biznesowa	Wartość procentowa (czynnik beta)
Finansowanie przedsiębiorstw	18 %
Handel i sprzedaż	18 %
Detaliczna działalność maklerska	12 %
Bankowość komercyjna	15 %
Bankowość detaliczna	12 %
Płatności i rozliczenia	18 %
Usługi pośrednictwa	15 %
Zarządzanie aktywami	12 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tabeli 2 z Art. 317 Rozporządzenia CRR/CRR II.

Metoda ASA jest odmianą metody standardowej, dostosowaną do banków aktywnych w bankowości detalicznej i korporacyjnej, nadal pozostającą bez związku z rzeczywiście obserwowanym w banku poziomem ryzyka.¹⁶⁴

Metody AMA są przykładem metodologii *bottom up*, pozwalającej na wyliczanie wymogu z wykorzystaniem własnych modeli wewnętrznych opartych na kryteriach ilościowych i jakościowych. Zakładają pomiar ryzyka na podstawie posiadanych danych o stratach operacyjnych. Polegają na pomiarze ryzyka na poziomie konkretnych procesów i agregowaniu jego wyników do poszczególnych linii biznesowych oraz całej organizacji.¹⁶⁵ Wprowadzenie metody AMA wiąże się z urealnieniem oraz zazwyczaj ze znacznym obniżeniem kwoty wymogu kapitałowego.¹⁶⁶

Aby korzystać z metody BIA, bank nie musi spełnić żadnych dodatkowych wymogów. Dla zakwalifikowania się do stosowania metody standardowej, powinien spełniać ogólne standardy zarządzania ryzykiem określone w CRD IV/ CRD V oraz dodatkowe kryteria określone w Rozporządzeniu CRR/CRR II w zakresie udokumentowania i spójności systemu oceny i zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz jego raportowania. Przed zastosowaniem metody standardowej wymagane jest powiadomienie KNF. Zastosowanie metod zaawansowanego pomiaru lub łączenie metod

¹⁶⁴ Art. 319 Rozporządzenia CRR/CRR II.

¹⁶⁵ Art. 321-324 Rozporządzenia CRR/CRR 2 Wymogi w zakresie funduszy własnych z tytułu ryzyka operacyjnego.

¹⁶⁶ Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. [red.] (2012), str. 307.

wymaga spełnienia licznych dodatkowych standardów jakościowych i ilościowych przewidzianych w Rozporządzeniu CRR/CRR II oraz uzyskania zezwolenia KNF.¹⁶⁷

Podejście zasobowe wybrzmiewa także w wytycznych *soft law*, przy czym Rekomendacja M traktuje głównie o zasobach pozafinansowych. Nakazuje w szczególności, aby bank posiadał strukturę, procesy i zasoby (zasoby ludzkie, systemy i procesy) odpowiednie do skali i złożoności prowadzonej działalności, pozwalające na sprawne zarządzanie ryzykiem operacyjnym.¹⁶⁸

W regulacjach dotyczących zarządzaniu ryzykiem można więc wyraźnie dostrzec recepcję podejścia mającego na celu ochronę zasobów.

3.4 Podejście zasobowe w praktyce zarządzania ryzykiem

Analizowane przeze mnie w toku badań dokumenty korporacyjne opisują funkcjonujący w bankach proces ICAAP (czyli proces oceny adekwatności kapitału) na pokrycie wszystkich istotnych rodzajów ryzyka występujących w ich działalności oraz ustalania wymogów kapitałowych dla poszczególnych rodzajów ryzyka.

Wynika z nich, że w polskich bankach do obliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego przeważnie jest stosowana metoda standardowa. Trzy z jedenastu organizacji zdecydowały się na wprowadzenie metody AMA, a udział metody BIA jest marginalny. Szczegóły przedstawiam w poniższej tabeli.

Tabela nr 8.

Metody obliczania wymogu kapitałowego dla ryzyka operacyjnego stosowane przez banki z indeksu WIG-banki.

Nazwa banku	Metoda
Alior Bank S.A.	AMA + STA w oddziale w Rumunii
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	STA
BNP Paribas Bank Polska S.A.	STA
Bank Ochrony Środowiska S.A.	STA
Getin Noble Bank S.A.	STA
ING Bank Śląski S.A.	STA
mBank S.A.	STA
Bank Millennium S.A.	STA

¹⁶⁷ Art. 312 i 320 Rozporządzenia CRR/CRR II.

¹⁶⁸ Zasada 4 Rekomendacji M.

Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	AMA
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	AMA + BIA (oddział w Czechach),
Santander Bank Polska S.A.	STA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów korporacyjnych.

Wobec braku wymogu wyliczania odrębnego wymogu kapitałowego dla ryzyka prawnego, tematyka adekwatności kapitałowej nie była eksplorowana w toku wywiadów z menedżerami ryzyka prawnego. Stanowiła natomiast zasadniczy temat dyskusji z menedżerami ryzyka operacyjnego, jako osobami bezpośrednio zaangażowanymi w proces ICAAP. Ponieważ obaj moi rozmówcy są zawodowo związani z bankami stosującymi metody zaawansowane, w rozmowach poruszali zarówno aspekty jakościowe, jak i ilościowe, które są brane pod uwagę przy określaniu poziomu kapitałów adekwatnych do ryzyka operacyjnego ponoszonego przez bank. Każdy z nich zwrócił uwagę na to, że stosowane do tego celu elementy statystyczne doznają określonych ograniczeń spowodowanych szczególnymi cechami tego ryzyka. Jedna z osób scharakteryzowała je w następujący sposób: *„informacje o stratach operacyjnych są gęste, czyli banki posiadają sporo informacji tam gdzie one wnoszą mało czyli tam gdzie straty są małe czyli dobrze zdywersyfikowane, natomiast siłą rzeczy czy my, czy największe banki europejskie posiadamy tylko pojedyncze przypadki materializacji tych naprawdę największych zdarzeń operacyjnych; tutaj zaczyna się tak naprawdę cała nauka i sztuka – mianowicie jak dysponując dużą ilością informacji o małych zdarzeniach, a małą ilością informacji o dużych zdarzeniach dopasować rozkład, który będzie miał odpowiednio ciężki ogon, czyli będzie odpowiednio wysoką wagę przypisywał do największych strat operacyjnych, żeby on z jednej strony był spójny z informacjami obserwowanymi historycznie, a z drugiej strony, żeby był na tyle konserwatywny, żeby mógł być zaakceptowany przez regulatora, bo w przypadku modeli zaawansowanych stosowanych regulacyjnie muszą być zaakceptowane przez regulatora; a z trzeciej strony żeby nie dawał wyników abstrakcyjnie wysokich; (...) prognozujemy jaka wartość straty z określonym dużym prawdopodobieństwem nie zostanie przekroczona w ciągu roku; tego typu logika odłożenia środków w postaci funduszy własnych, na potencjalne duże ekstremalne straty, których bynajmniej nie oczekujemy, ale które zmaterializować się mogą i raz na x lat, i to stoi za logiką budowania systemu adekwatności kapitałowej w bankach.”* Dodała następnie, że *„empiryczna częstotliwość występowania strat ryzyka operacyjnego wyższych, niż oszacowany na nie kapitał jest wyższa, co wynika z tego, że pewne rzeczy są niemożliwe do przewidzenia z góry i występują w sposób skoncentrowany*

np. w okresie kryzysu finansowego albo gdy występują podobne wydarzenia” oraz „estymowanie kapitału na tym poziomie ufności 99,9% nie jest ćwiczeniem, które ma obiektywną jedyną prawdziwą odpowiedź”. Drugi z rozmówców uzupełnił te informacje tłumacząc, że modelowanie statystyczne ma sens w takich obszarach, w których *„historia lubi się powtarzać”*. Podkreślił także kilkakrotnie, że modele matematyczne są w praktyce wspierane i korygowane informacjami o charakterze jakościowym, w tym analizami scenariuszowymi.

Obowiązujące w bankach wymogi kapitałowe i ich praktyczne implikacje to, w mojej ocenie, podstawowy przejaw recepcji teorii zasobowej w zarządzaniu ryzykiem bankowym. Ustalenia poczynione w toku badań potwierdzają, że ochrona zasobów kapitałowych banku zajmuje w ich funkcjonowaniu poczesne miejsce.

3.5 Podejście procesowe – uwagi wprowadzające

Zarządzanie procesami to koncepcja zarządzania, zbudowana na założeniu, że każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów, podlegających stałej optymalizacji. To podejście leży u podstaw postrzegania zarządzania ryzykiem jako jednego z istotnych procesów każdego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza banku.

Procesy występujące w przedsiębiorstwach powinny nosić określone cechy, w tym: mieć precyzyjnie określony cel, właściciela (odpowiadającego za wyniki procesu), wyraźnie zdefiniowane granice procesu oraz wewnętrzne zakresy działań w procesie (standardy, procedury, etc.) pozwalające na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk oraz być powtarzalne. Do procesu powinien być przypisany system ocen, pozwalający na pomiar jego efektywności (kosztów, czasu realizacji, elastyczności oraz jakości). Pracownicy zorientowani procesowo w tej optyce są częściowo oderwani od wypełnianych funkcji oraz mogą uczestniczyć w realizacji kilku procesów jednocześnie.¹⁶⁹

W literaturze przedmiotu występuje mnogość definicji procesu oraz propozycji klasyfikacji procesów.¹⁷⁰ Jedna z rodzimych definicji, stworzona przez Nowosielskiego,

¹⁶⁹ Por. Marciszewska A. w Nowosielski S. (red.) (2009). *Podejście procesowe w organizacjach*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, str. 74.

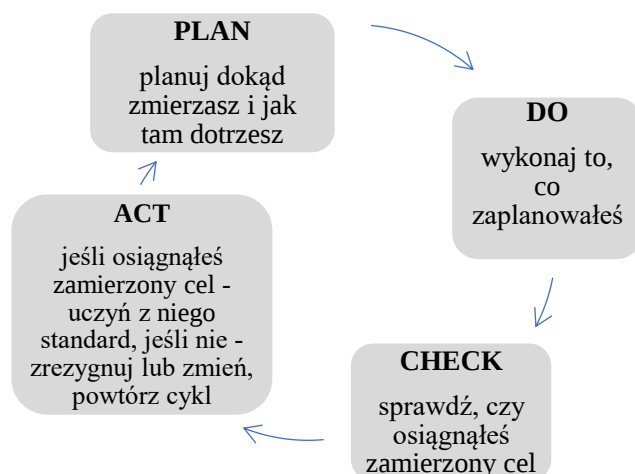
¹⁷⁰ Ich przeglądu dokonuje Bitkowska A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Difin. Warszawa, str. 29-30.

określa proces jako „sekwencyjny ciąg działań rozpoczynający się pozyskiwaniem i przetwarzaniem zasobów informacyjnych i materiałowych, które po przetworzeniu stają się zasobami dla kolejnych ciągów działań realizowanych przez klientów wewnętrznych. Ciąg ten finalizowany jest u klienta zewnętrznego, przy czym przez pojęcie finalizowanie procesu rozumie się uzyskanie spodziewanych efektów.”¹⁷¹

W ramach propozycji klasyfikacyjnych często rozróżnia się procesy podstawowe oraz pomocnicze. W wyniku pierwszych z nich powstaje produkt (wyrób, usługa, informacja), związany bezpośrednio z celem działania danej organizacji, stanowiący wartość dodaną dla klienta zewnętrznego oraz wprost wpływający na sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Procesy pomocnicze są z kolei nakierowane na sprawne funkcjonowanie i wsparcie realizacji procesów podstawowych, mają tym samym pośredni wpływ na powstawanie wartości dla klienta zewnętrznego i sytuację rynkową firmy jako takiej, natomiast stanowią korzyść bezpośrednią dla klienta wewnętrznego jako realizatora procesów podstawowych i innych procesów pomocniczych.¹⁷²

Jednym z filarów podejścia procesowego jest stałe doskonalenie procesów, oparte na koncepcji poprawy jakości w tzw. cyklu Deminga, czyli sekwencji PDCA (ang. Plan-Do-Check-Act).

Rysunek nr 6. Cykl Deminga.



Źródło: Grajewski P. (2008), str. 104.

¹⁷¹ Nowosielski S. (red.) (2008). Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, str. 45.

¹⁷² Grajewski P. (2008). Organizacja Procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, str. 65-66.

Działania optymalizacyjne bazują, między innymi, na wnioskach z codziennej realizacji procesów, w tym z osiągniętych wskaźników efektywności procesów, z wyników audytów, z porównania z konkurencją, komunikacji z klientami oraz analiz kosztowych.

3.6 Proces zarządzania ryzykiem w ujęciu teoretycznym

Opisane ujęcie teoretyczne jest w pełni adekwatne do procesu zarządzania ryzykiem, które jest działaniem celowym, zaplanowanym, cyklicznym, systematycznym, ustrukturyzowanym, sprawdzalnym i korygowalnym. Jego podstawowym celem jest tworzenie kompleksowego obrazu wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych ryzyk oraz wypracowanie strategii, zawierającej zachowania się wobec nich.¹⁷³

Jest to typowy proces pomocniczy (nazywany też wspierającym lub zarządczym¹⁷⁴), który musi łączyć się z planem strategicznym, budżetowaniem i raportowaniem, inicjatywami zmian w przedsiębiorstwie, audytami, itd. Polega na wysiłkach zmierzających do identyfikacji, oceny i ustalenia sposobu postępowania z ryzykami korporacyjnymi, wspiera realizację planów strategicznych, definiuje apetyt na ryzyko, ustala jasne zasady odpowiedzialności oraz monitoruje indywidualne oraz zbiorowe postępy w rozwoju procesu.¹⁷⁵ A zatem składa się na niego szereg powiązanych ze sobą celowych czynności mających na celu poprawę jakości zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze ryzyka, a jego immanentną cechą jest ciągłe doskonalenie.

Jedną z cech procesu jest jednoznaczne określenie osoby odpowiedzialnej za jego przebieg. W zarządzaniu ryzykiem jego odpowiednikiem jest właściciel ryzyka, czyli osoba lub jednostka rozliczana z zarządzania ryzykiem i uprawniona do tego zarządzania.¹⁷⁶ Działania wykonywane przez właściciela ryzyka powinny służyć zagwarantowaniu pewności, że wyznaczone cele zostaną zrealizowane oraz zostaną zmitygowane ryzyka nieoczekiwanych rezultatów tego procesu.¹⁷⁷ W punkcie 2.3 wyżej opisana została ogólna koncepcja zarządzania ryzykiem oparta o trzy poziomy obrony. W tym ujęciu, formalne właścicielstwo ryzyka procesu zarządzania ryzykiem prawnym plasuje się na tzw. drugim poziomie obrony przed ryzykiem, czyli w departamencie

¹⁷³ Bitkowska A. (2013), str. 86.

¹⁷⁴ Nowosielski S. (red.) (2008), str. 48.

¹⁷⁵ Howitt J. (red.) (2015), str. 34-35 i 39.

¹⁷⁶ Norma ISO 31000, str. 17.

¹⁷⁷ Por. Pera J. (2012). Niepewność a problem mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie i Finanse nr 1, str. 99.

prawnym (nazywanym także kontrolerem tego ryzyka). Nie zmienia to faktu, że współdzielili on właścicielstwo konkretnych ryzyk prawnych z komórkami pierwszego poziomu obrony (na przykład ryzyka prawne związane z umowami kredytowymi z departamentem zajmującym się tworzeniem produktów kredytowych) oraz komórkami poziomu drugiego, a niektóre z ryzyk może eskalować na poziom zarządu i rady nadzorczej. Wynika to z faktu powszechności ryzyka prawnego i jego obecności w innych procesach bankowych.

Podejście procesowe jest wprost artykułowane przez teoretyków przedmiotu opisujących cel, sekwencję czynności składających się na zarządzanie ryzykiem oraz jego optymalizację.

McCormick postrzega zarządzanie ryzykiem prawnym jako proces, nazywając i opisując jego następujące elementy: identyfikacja, ocena, monitoring, kontrola i ograniczanie.¹⁷⁸

Do opisu zarządzania ryzykiem prawnym terminologii procesowej używa Hopkins. Według niego, procesy zarządzania ryzykiem zostały przede wszystkim stworzone i wprowadzone jako działania o charakterze prewencyjnym (np. doradztwo w kwestiach ubezpieczenia, rozwój procesu zarządzania ryzykiem, szkolenia, programy zapewnienia zgodności z prawem) oraz defensywnym (np. obrona przed roszczeniami z tytułu odpowiedzialności za produkty, działania w odpowiedzi na dochodzenia prowadzone przez instytucje zewnętrzne). Za ich zasadniczy cel uważa umożliwienie firmie proaktywnego kontrolowania własnej przyszłości, w miejsce reagowania na rozwój wypadków.¹⁷⁹ Wyróżnia następujące fazy zarządzania ryzykiem prawnym:

- faza 1: zaplanowanie procesu,
- faza 2: identyfikacja oraz kategoryzacja ryzyka,
- faza 3: scoring (ocena) ryzyka, czyli określenie prawdopodobieństwa jego materializacji oraz dotkliwości skutków,
- faza 4: krytyczna analiza ryzyka z użyciem modeli,
- faza 5: wprowadzenie planu działań (postępowania z ryzykiem).¹⁸⁰

¹⁷⁸ McCormick R. (2010), str. 388-407.

¹⁷⁹ Hopkins B. E. (2013). Legal risk management for in-house counsel and managers. Trafford. Singapur, str. 3 i 247.

¹⁸⁰ Tamże: str. 24-26.

O procesie zarządzania ryzykiem prawnym piszą Moorhead i Vaughan. Standardowo rozpoczyna się on od identyfikacji ryzyka, po której następuje ocena jego prawdopodobieństwa oraz wpływu, a w kolejnym kroku ustalenie i wprowadzenie środków jego mitygowania lub redukcji. Decyzja o akceptacji lub unikaniu ryzyka jest wynikiem jego identyfikacji i oceny, z uwzględnieniem przewidywań w zakresie efektywności możliwych czynników mitygujących ryzyko. Cały proces podlega monitorowaniu i przeglądom, które mają na celu jego usprawnienie. Na to nakłada się komunikowanie ryzyka wewnątrz (do pracowników) i na zewnątrz (do regulatorów lub innych interesariuszy).¹⁸¹

Za procesowym rozumieniem zarządzania ryzykiem opowiadają się także polscy badacze. Polskie piśmiennictwo nie odnosi się natomiast konkretnie do zarządzania ryzykiem prawnym, a cytowane dalej pozycje dotyczą ryzyka operacyjnego.

Kaczmarek wskazuje, że podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa wyników finansowych firmy oraz zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiła strat większych niż założone. Wyróżnia sześć faz procesu zarządzania ryzykiem:

- identyfikacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- sformułowanie wariantów,
- ocena ryzyka,
- decyzje i działania w obszarze ryzyka,
- kontrola, monitoring i ocena podjętych działań.

Ostatnia faza zawiera w sobie działania mające na celu doskonalenie procesu. Polega na sprawdzeniu *ex post* skutków podjętych działań, dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces, a w przypadku błędu – nowe sformułowanie procesu.¹⁸²

Również Matkowski nazywa zarządzanie ryzykiem procesem, zorientowanym na ograniczanie niepewności, polegającym w pierwszej kolejności na zrozumieniu ryzyka, a w konsekwencji na podjęciu działań, które mają je zmniejszyć.¹⁸³

Jajuga podkreśla, że zarządzanie ryzykiem nie jest jednorazowym przedsięwzięciem ani złożeniem określonych działań, lecz ciągłym, cyklicznym procesem, nakierowanym

¹⁸¹ Moorhead R, Vaughan S. (2015), str. 13.

¹⁸² Kaczmarek T. T. (2006), str. 95-98.

¹⁸³ Matkowski P. (2006), str. 18.

na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa (banku) poprzez zapewnienie odpowiedniego poziomu i alokacji kapitału, podniesienia zwrotu z kapitału i wiarygodności banku. Zwraca uwagę, że w pracach teoretycznych przedstawiane są różne elementy składowe (etapy) procesu zarządzania ryzykiem – zwykle od trzech do ośmiu. Sam wymienia etap identyfikacji, pomiaru, raportowania, sterowania i prognozowania ryzyka, ale ma to w jego ocenie charakter uproszczony i ilustracyjny.¹⁸⁴

Według Krasodomskiej, proces zarządzania ryzykiem (operacyjnym) w banku powinien być cykliczny, powtarzalny i obejmować następujące etapy:

- identyfikację ryzyka,
- pomiar (kwantyfikację) i ocenę ryzyka,
- sterowanie ryzykiem,
- kontrolę podejmowanych przedsięwzięć.¹⁸⁵

Cytuje ponadto (za Iwanicz-Drozdowską) pogląd Voughan i Voughan, zgodnie z którym celem zarządzania ryzykiem jest antycypowanie przypadkowych strat i przygotowanie oraz wdrożenie procedur, które pozwolą minimalizować ich występowanie lub ograniczyć znaczenie tych, które już wystąpiły.¹⁸⁶

Podobnie, zdaniem Iwanicz-Drozdowskiej: „zarządzanie ryzykiem jest procesem, w czasie którego menedżerowie identyfikują, oceniają, monitorują i kontrolują ryzyko”, a celem tego procesu jest minimalizacja występowania i skali strat.¹⁸⁷

Zawiła-Niedźwiecki uważa, że podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa wyników finansowych firmy oraz zapewnienie takich warunków, by nie ponosiła strat większych niż założone.¹⁸⁸ Stawia tezę, iż zastosowanie podejścia procesowego jest nie tylko adekwatne do zarządzania ryzykiem, ale jest wręcz warunkiem jego skuteczności. Niezależnie od powyższego, zwraca uwagę na fakt, że ryzyko oddziałuje i przenika wszystkie procesy zidentyfikowane w przedsiębiorstwie (podstawowe, pomocnicze i zarządzania). Uważa, że proces zarządzania ryzykiem nie

¹⁸⁴ Jajuga K. (2019), str. 40-41 oraz 294-296.

¹⁸⁵ Krasodomska J. (2008), str. 33-34.

¹⁸⁶ Voughan E, Voughan T. (2003), *Fundamentals of risk and insurance*, John Wiley & Sons, New York, str. 15.

¹⁸⁷ Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 15-16.

¹⁸⁸ Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013), str. 45, za: Tarczyński W., Mojsewicz M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. PWE. Warszawa, str. 35.

może być wypreparowany z innych procesów zarządzania, lecz silnie z nimi zintegrowany.

W ramach procesu zarządzania ryzykiem wyróżnia trzy etapy:

- I etap: ocena ryzyka (zawiera on identyfikację, analizowanie, oszacowanie skali oraz ustalenie hierarchii ryzyka),
- II etap: aktywne podejście do ryzyka (w tym eliminowanie, ograniczanie, segmentowanie, podział, transfer, finansowanie oraz – w pewnych przypadkach – tolerowanie ryzyka),
- III etap: monitorowanie ryzyka (w ramach którego stosowane jest podejście społeczne, gospodarcze, systematyczna kontrola oraz sterowanie ryzykiem).

Zawiła-Niedźwiedzki podkreśla znaczenie zarządzania wiedzą i umiejętnościami dla doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem oraz buduje przykładowy model do oceny dojrzałości tego procesu.¹⁸⁹

3.7 Proces zarządzania ryzykiem w ujęciu normatywnym

Podejście procesowe stanowi ramy dla regulacyjnego modelu zarządzania ryzykiem, rozumianego przez przepisy jako łańcuch (cykl) powtarzalnych czynności, wykonywanych w zadanym celu.

Określony w prawie bankowym cel zarządzania ryzykiem to zapewnienie prawidłowości procesu wyznaczania i realizacji szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności.¹⁹⁰ Zgodnie z Rozporządzeniem MFFPR, bank zarządza ryzykiem przez identyfikację, pomiar lub ocenę, monitorowanie, kontrolę (w tym ograniczanie) ryzyka oraz raportowanie o ryzyku wraz z oceną skuteczności podjętych działań ograniczających ryzyko.¹⁹¹

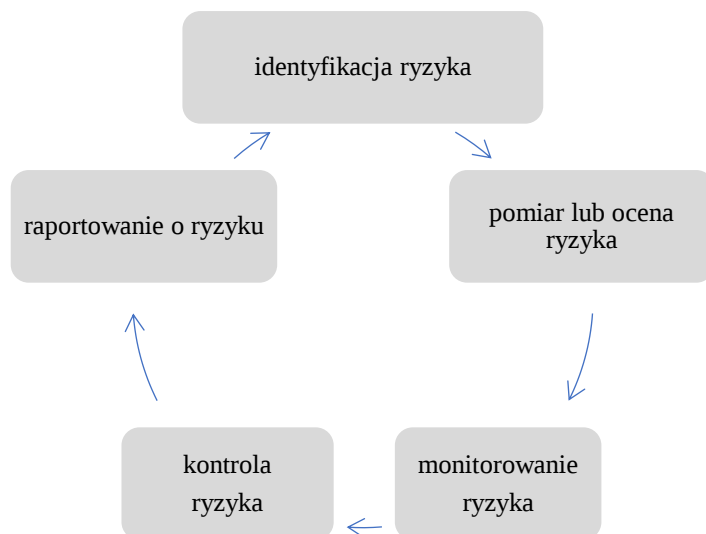
¹⁸⁹ Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013), str. 50-54 oraz 61-74.

¹⁹⁰ Art. 9b ust. 1 prawa bankowego.

¹⁹¹ § 7 ust. 1 Rozporządzenia MFFPR.

Rysunek nr 7.

Proces zarządzania ryzykiem w Rozporządzeniu MFFPR.

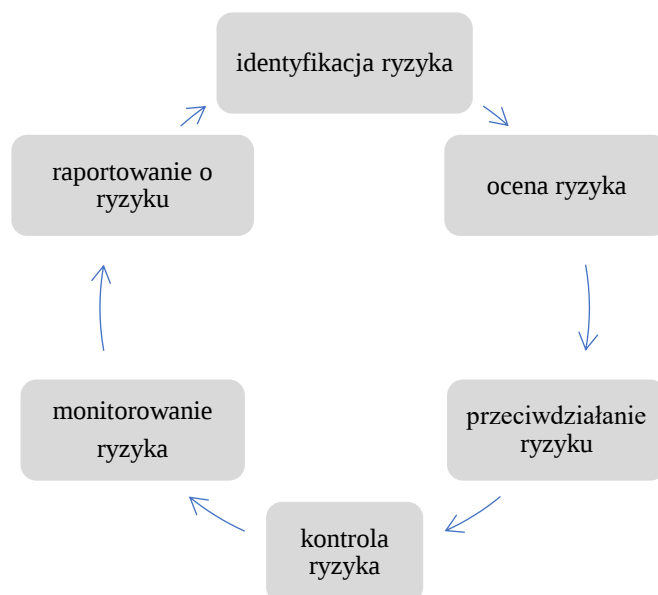


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia MFFPR.

Nieco inna terminologia używana jest w Rekomendacji M, która nazywa następujące etapy procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym: identyfikacja, ocena, przeciwdziałanie, kontrola, monitorowanie i raportowanie.¹⁹²

Rysunek nr 8.

Proces zarządzania ryzykiem w Rekomendacji M.



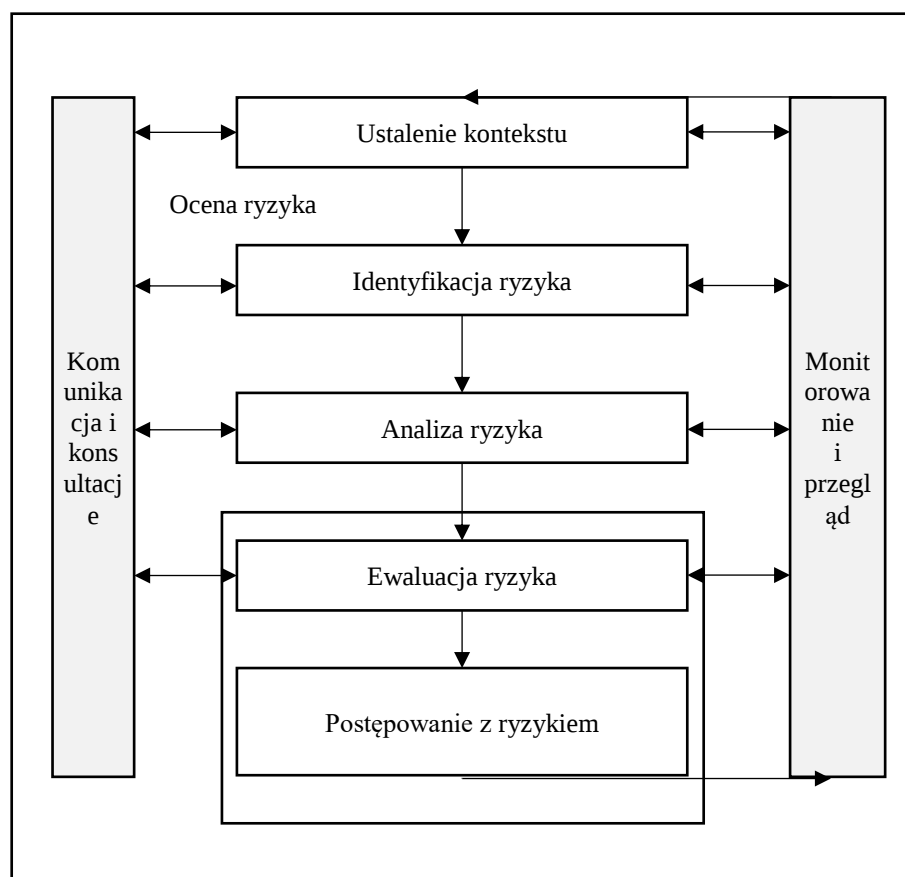
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rekomendacji M.

¹⁹² Zob. Punkt 3.1 i 3.2 Rekomendacji M.

Norma ISO 31000 także traktuje zarządzanie ryzykiem jako „systematyczny i logiczny” proces, na który składa się systematyczne stosowanie polityk, procedur i praktyk zarządzania do działań w zakresie komunikacji, konsultacji, ustanawiania kontekstu oraz identyfikowania, analizowania, ewaluacji, postępowania z ryzykiem, monitorowania i przeglądu ryzyka.¹⁹³ Norma nawiązuje do postulatów nurtu organizacji „uczącej się”. Zaleca bowiem, aby zarządzanie ryzykiem było dynamiczne, iteracyjne i reagowało na zmiany, a także aby ułatwiało ciągłe doskonalenie się organizacji.¹⁹⁴ Elementem tej „nauki” jest nieprzerwane doskonalenie struktury ramowej zarządzania ryzykiem prawnym poprzez jej ciągłe monitorowanie, przeglądy i udoskonalanie na podstawie informacji otrzymywanych z otoczenia.

Rysunek nr 9.

Proces zarządzania ryzykiem w Normie ISO 31000.



Źródło: Norma ISO 31000, Wprowadzenie, Rysunek 1.

¹⁹³ Zob. Punkt 2.8 Normy ISO 31000.

¹⁹⁴ Zob. Punkt 3j) i 3k) Normy ISO 31000.

Jak widać, istnieją rozbieżności w nazewnictwie poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem. Celem uporządkowania wyводу, w dalszej jego części przyjąłam konwencję terminologiczną polegającą na połączeniu nazewnictwa z Rozporządzenia MFFPR i Rekomendacji M.

3.8 Podejście procesowe w praktyce zarządzania ryzykiem

W dokumentach korporacyjnych opracowanych przez wszystkie dziewięć badanych organizacji wielokrotnie powtarza się sformułowanie „proces zarządzania ryzykiem”. Jeden z nich deklaruje, że „zarządzanie ryzykiem jest jednym z kluczowych procesów wewnętrznych” jego i grupy kapitałowej.¹⁹⁵ O tym, że ten proces ma charakter strategiczny, świadczyć może to w jaki sposób kolejny bank przedstawia jego elementy:

Rysunek nr 10.

Elementy procesu zarządzania ryzykiem – przykład.



Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium i Grupy Kapitałowej Banku Millennium za 2020 rok, str. 67.

Cykl działań nie dotyczy tu jednego konkretnego ryzyka, lecz całości zagrożeń dla działalności banku. Jego poszczególne kroki prowadzą do stworzenia strategii, a następnie opracowania i wdrożenia polityki ryzyka. Ostatnią fazą są czynności kontrolne i raportowe, nakierowane na korygowanie i stałe ulepszanie stworzonych modeli. Tak rozumiany proces zarządzania ryzykiem stanowi ramę dla odrębnie opisywanych w dokumentach korporacyjnych odrębnych procesów zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyk.

Wśród nich 7 banków wyodrębnia w opisach osobny „proces zarządzania ryzykiem operacyjnym” oraz nazywa jego elementy, między innymi w następujący sposób:

¹⁹⁵ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A. za 2020 rok sporządzone łącznie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności PKO Banku Polskiego S.A., pkt 9.1.

- „Na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym składają się podstawowe etapy: (1) identyfikacja ryzyka, (2) zdefiniowanie przyczyn (źródeł) ryzyka, (3) ocena wielkości ryzyka i określenie jego akceptowalnego poziomu, (4) analiza możliwych rozwiązań ograniczających zidentyfikowane ryzyko, (5) podjęcie decyzji o ograniczeniu ryzyka, (6) podjęcie niezbędnych działań, (7) kontrola i ocena skuteczności zastosowanych mechanizmów redukcji ryzyka.”¹⁹⁶
- „Zarządzanie ryzykiem operacyjnym stanowi proces obejmujący działania w zakresie identyfikacji, pomiaru, ograniczania, monitorowania i raportowania ryzyka. Objęte są nim wszystkie procesy i systemy, ze szczególnym naciskiem na te związane z wykonywaniem czynności bankowych, zapewniających klientom usługi finansowe.”¹⁹⁷
- „Zarządzanie ryzykiem operacyjnym oparte jest o wdrożoną w Grupie strukturę procesową nakładającą się na tradycyjną strukturę organizacyjną. Bieżące zarządzanie poszczególnymi procesami, włączając w to zarządzanie profilem ryzyka operacyjnego procesu, powierzone jest Właścicielom Procesów, którzy raportują do wszystkich pozostałych jednostek uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem i są przez te jednostki wspierani.”¹⁹⁸

Tylko jeden bank zawarł w swoich ujawnieniach osobną sekcję informacyjną dotyczącą procesu zarządzania ryzykiem prawnym. Za jego pierwszy cel strategiczny uznał „zapewnienie prowadzenia działalności w sposób zgodny z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i ostrożnościowymi kierowanymi przez organy nadzoru realizujące swoje zadania wobec instytucji finansowych”. Drugiego upatruje w identyfikacji „newralgicznych, z punktu widzenia negatywnych skutków ryzyka prawnego, obszarów działalności banku, celem podjęcia wyprzedzających działań zaradczych, zapobiegających powstaniu lub minimalizujących powstałe ryzyko prawne”, a trzeci określa jako „minimalizowanie skutków ryzyka prawnego wynikającego ze zidentyfikowanego braku dostosowania działalności Banku do przepisów prawa lub przepisów wewnętrznych, a także niewykonywaniem ostrożnościowych regulacji i rekomendacji kierowanych przez KNF oraz inne organy nadzoru (...)”. Ryzyko prawne

¹⁹⁶ Informacje dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, str. 14.

¹⁹⁷ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. oraz Getin Noble Banku S.A. za 2020 rok, str. 13.

¹⁹⁸ Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium i Grupy Kapitałowej Banku Millennium za 2020 rok, str. 81.

jest tu postrzegane przede wszystkim przez pryzmat ryzyka legislacyjnego i ściśle wiąże się z ryzykiem braku zgodności. Bank ten scharakteryzował także następujące elementy procesu zarządzania ryzykiem prawnym:

- identyfikację ryzyka obejmującą rozpoznanie i zgłaszanie naruszeń przepisów prawa, regulacji wewnętrznych i przyjętego Kodeksu etyki, nadużyć, działań bezprawnych i nieetycznych oraz działań szczególnego zagrożenia dla pracowników, klientów, kontrahentów i banku,
- monitorowanie ryzyka polegające na systematycznym obserwowaniu zmian w profilu ryzyka oraz sprawowaniu nadzoru nad działaniami podejmowanymi w celu jego eliminacji lub ograniczenia,
- kontrolę i ograniczanie ryzyka obejmujące działania zapobiegające występowaniu przesłanek, eliminowanie zidentyfikowanych przypadków wystąpienia ryzyka oraz minimalizację skutków ich wystąpienia,
- raportowanie ryzyka polegające na opracowaniu cyklicznych raportów na wniosek komórek biznesowych, zawierających informację o ryzykach prawnych związanych z danym produktem bankowym (portfel i nowa produkcja).¹⁹⁹

Wywiady z dyrektorami departamentów prawnych nie dotyczyły procesu zarządzania ryzykiem *sensu largo*. Rozmówcy nie potwierdzili zatem wprost, ani nie zaprzeczyli, czy jest to w ich organizacjach działaniem o charakterze procesu. Natomiast w ich wypowiedziach wybrzmiewało procesowe rozumienie tego działania. W badanych bankach opinie prawne są bowiem wskazywane jako element innych procesów („*we wszystkich procesach, w których uczestniczę, ocenia się ryzyko*”), co wynika np. z zasad tworzenia produktów bankowych, czy obsługi klientów albo z procedur obsługi prawnej. Departamenty prawne badanych banków posiadają także instrukcje konkretnych działań (procesów) to jest prowadzenia spraw spornych, zawierania ugód lub uznawania powództw, rejestracji spraw spornych, tworzenia rezerw na sprawy sporne, monitorowania zmian w prawie. Procedurę zarządzania ryzykiem prawnym jako takim wprowadził natomiast tylko jeden bank. Takie podejście, czyli brak przekrojowej procedury zarządzania ryzykiem prawnym wynika, w mojej ocenie, z tego, że menedżerowie nie dostrzegają w nim osobnego procesu. W ich percepcji są to raczej działania punktowe, pojmowane jako tradycyjne doradztwo prawne. Dodatkowe

¹⁹⁹ Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, str. 26-27.

działania typu ocena ryzyka, tworzenie wskaźników KRI, raporty są niejako wymuszane przez fakt, że zarządzanie ryzykiem prawnym wpisane jest w „dojrzały” proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach. Jeden z rozmówców przyznał wprost, że *„nie mamy wyrobionej refleksji na ten temat (...) powinniśmy się zastanawiać, na zasadzie zmapowania procesu (...) co można usprawnić, natomiast poszczególne wycinki działają bardzo dobrze”*. Można ostrożnie konkludować, że choć zarządzanie ryzykiem prawnym jest procesem, to wiedza o tym oraz zrozumienie implikacji takiego stanu rzeczy wymagają doskonalenia.

* * *

Reasumując, banki objęte badaniami postrzegają zarządzanie ryzykiem jako działanie systemowe, w którym zarządzanie ryzykiem prawnym wpisuje się w podsystem zarządzania ryzykiem operacyjnym. Działania te są nakierunkowane na ochronę kapitałów banku, będących jego podstawowym zasobem. Noszą także cechy procesu zarządczego, przy czym szeroko rozumiane zarządzanie ryzykiem to proces strategiczny. Zarządzanie ryzykiem prawnym w większości badanych organizacji nie tworzy osobnego procesu, lecz jest częścią procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym.

W dalszej części dysertacji dokonam szczegółowego przedstawienia poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem, zestawiając aplikowalne wymogi regulacyjne z wnioskami z przeprowadzonych badań.

ROZDZIAŁ III

IDENTYFIKACJA I OCENA RYZYKA PRAWNEGO

1 Identyfikacja ryzyka prawnego

1.1 Zagadnienia ogólne

Zgodnie z Normą ISO 31000, identyfikacja każdego rodzaju ryzyka polega na wyszukiwaniu, rozpoznawaniu i opisywaniu aktualnych oraz potencjalnych źródeł (innymi słowy: czynników) oraz poszczególnych zdarzeń ryzyka, ich przyczyn oraz potencjalnych następstw. Celem tego etapu jest stworzenie wyczerpującej listy ryzyk opartej na zdarzeniach, które mogą tworzyć, stymulować, zapobiegać, przeszkadzać, przyspieszać lub opóźniać osiągnięcie celów.²⁰⁰

Na identyfikację ryzyka prawnego, podobnie jak innych rodzajów ryzyka, składa się ciąg mniej lub bardziej sformalizowanych działań mających na celu skatalogowanie zdarzeń, które spowodowały, powodują lub mogą w przyszłości spowodować stratę dla przedsiębiorstwa.²⁰¹ Jest to swoista inwentaryzacja przewidywalnych zagrożeń, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W ten sposób określa się obszary, w których bank jest narażony na stratę, możliwe zdarzenia prowadzące do jej wystąpienia, okoliczności wpływające na wystąpienie ryzyka oraz potencjalne bezpośrednie i pośrednie skutki wystąpienia zdarzenia.²⁰² Trafnie przeprowadzona identyfikacja stanowi punkt wyjścia oraz kluczowy warunek dla prawidłowej oceny ryzyka i dalszych etapów zarządzania nim. Jakość zbudowanej na tym etapie bazy informacyjnej, w tym przede wszystkim jej kompletność, rzutuje na każde następne działanie. Jeśli zostaną tu pominięte istotne okoliczności, to nie będą one podlegać dalszym analizom, a w konsekwencji cały proces może się okazać zawodny. Ważne, aby działania identyfikacyjne były zaplanowane, a następnie przeprowadzone w sposób kompleksowy i spójny dla całej organizacji. Powinny dotyczyć wszystkich zasadniczych obszarów działalności przedsiębiorstwa.²⁰³

²⁰⁰ Punkt 5.4.2 Normy ISO 31000.

²⁰¹ Zgodnie z nomenklaturą Pakietu CRD/ CRR, są to tzw. zdarzenia straty, a wg Rekomendacji M, są to tzw. zdarzenia operacyjne, czyli zdarzenia związane z działalnością banku, które mogą skutkować wystąpieniem strat finansowych z tytułu ryzyka operacyjnego.

²⁰² Krasodomska J. (2008), str. 35.

²⁰³ Por. Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. [red.] (2012), str. 288.

W literaturze mówi się o dwóch podejściach do identyfikacji ryzyka. Pierwsza formuła zwana „bottom-up” polega na zbieraniu informacji o ryzyku od najniższych poziomów struktury organizacyjnej – szeregowych pracowników i właścicieli procesów, kierowaniu ich do analizy i nadania priorytetów na wyższych szczeblach zarządzania oraz tworzeniu na tej podstawie obrazu ryzyka w danym przedsiębiorstwie. Z kolei podejście „top-down” to gromadzenie wiedzy o ryzykach strategicznych przez menedżerów, w dużych kategoriach, a następnie kaskadowanie tej wiedzy oraz kategorii ryzyka na pozostałą część organizacji. Oba paradygmaty są równie istotne i wspierają się wzajemnie w tworzeniu pełnego obrazu ryzyka z jakim mierzy się dana firma.²⁰⁴

Ponieważ czynniki ryzyka zmieniają się wraz ze zmianami sytuacji społeczno-gospodarczej, identyfikacja ryzyka musi być działaniem ciągłym, a przynajmniej okresowo powtarzalnym. Jest przeprowadzana z wykorzystaniem różnorodnych metod, wśród których można wymienić: rejestrację zdarzeń ryzyka i związanych z nimi strat, katalogi czynników ryzyka, systemy wczesnego ostrzegania (w tym opisana szerzej w Rozdziale IV metoda tzw. kluczowych wskaźników ryzyka) oraz metody zawierające w sobie elementy analityczne, takie jak samoocena ryzyka, burze mózgów, metoda delficka, analizy SWOT (od ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, czyli silne strony, słabe strony, szanse, okazje i zagrożenia), SWIFT (od ang. *structured what if technique*, czyli analiza scenariuszowa), PHA (od ang. *process hazard analysis*, czyli mapa ryzyka) oraz FMEA (od ang. *failure mode and effects analysis*, czyli analiza rodzajów i skutków możliwych błędów).²⁰⁵

Nie ma przesłanek do uznania, że któraś z tych metod jest najbardziej wartościowa, a stopień zaawansowania narzędzi identyfikacji ryzyka zależy od specyfiki organizacji. Przejawem kompleksowego podejścia do identyfikacji ryzyka jest łączenie ze sobą informacji pozyskanych z wykorzystaniem kilku różnych metodologii.

Istotnym operacyjnym ułatwieniem dla nowoczesnego procesu identyfikacji ryzyka w formule „bottom-up” jest tworzenie specjalnych narzędzi informatycznych do wprowadzania danych o zdarzeniach operacyjnych oraz do prowadzenia analiz. Po

²⁰⁴ Por. Howitt J. (red.) (2015), str. 119 oraz 127-128.

²⁰⁵ Obszernie na temat metod identyfikacji oraz analizy ryzyka wypowiadają się: Kokot-Stępień P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855. Finanse, rynki finansowe ubezpieczenia nr 74, t. 1, str. 533-544 oraz Topczak M., Patalas-Maliszewska J. (2019). Model oceny poziomu ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zarządzanie przedsiębiorstwem nr 4, str. 14-21.

przeprowadzeniu odpowiednich szkoleń i nadaniu uprawnień, narzędzia te mogą być dostępne dla wszystkich, bądź wybranych pracowników obsługujących procesy w obrębie całej organizacji. W ten sposób zapewniona będzie techniczna możliwość bieżącego i zdecentralizowanego uzupełniania danych, co sprzyja ich kompletności i aktualności. W efekcie powstanie wewnętrzna baza danych, zawierająca informacje o zdarzeniach ryzyka zaistniałych w danej firmie i poniesionych w ich skutek stratach. Dość powszechne jest przyjęcie progu istotności kwotowej zdarzeń podlegających rejestracji, a następnie analizom. Gromadzenie wszystkich informacji byłoby niewspółmiernie kosztowne i czasochłonne w porównaniu do osiągniętych korzyści.²⁰⁶

Tak powstałe zasoby wiedzy można uzupełniać poprzez ich integrację z dostępnymi informacjami pochodzącymi z innych firm, zwłaszcza działających w tej samej lub podobnej branży. Istnieje wszakże prawdopodobieństwo, że skoro one okazały się podatne na określone czynniki ryzyka, to organizacja działająca w podobnej rzeczywistości biznesowej jest narażona na sytuację zbliżoną lub tożsamą. Daje to potencjał do „nauki na cudzych błędach”, choć może wymagać dokonania skalowalności zdarzeń zewnętrznych na własne potrzeby. Potrzeba ta wynika także z charakteru ryzyka operacyjnego – najbardziej groźne dla organizacji bywają zdarzenia, których częstotliwość występowania jest na tyle niska, że w większości organizacji wcale się nie pojawiają.²⁰⁷

Informacje o potencjalnych ryzykach, na jakie są narażone przedsiębiorstwa i o spektakularnych sytuacjach, w których te ryzyka się zmaterializowały, znajdują się po części w domenie publicznej. Są dostępne w sprawozdaniach finansowych składanych przez przedsiębiorców do akt sądu rejestrowego, w prospektach i memorandumach informacyjnych związanych z publicznymi ofertami nabycia papierów wartościowych, w raportach bieżących i okresowych emitentów giełdowych oraz w tzw. ujawnieniach o adekwatności kapitałowej. Są to też tzw. fakty prasowe wynikające z dziennikarskich obserwacji i komentarzy do życia gospodarczego. W dzisiejszych czasach o życiu firm, w tym o ich „wpadkach” dowiadujemy się też z portali społecznościowych, blogów, podcastów etc. W odniesieniu do zdarzeń ryzyka prawnego można przykładowo zaobserwować błyskawiczne rozprzestrzenianie się wiadomości o przegranych przez banki procesach sądowych, za pośrednictwem stron internetowych, czy blogów

²⁰⁶ Matkowski P. (2006), str. 103-125.

²⁰⁷ Górniewicz M. w: Iwanicz-Drozdowska M. [red.] (2012), str. 104.

kancelarii prawnych reprezentujących tzw. frankowiczów oraz zrzeszających ich stowarzyszeń.

Część faktów dotyczących zaistniałych zdarzeń ryzyka pozostaje jednak tajemnicą. Korzyści płynące z dostępu do nieudostępnianych publicznie danych z innych organizacji są na tyle znaczne, że – przy zapewnieniu ochrony tajemnic prawnie chronionych (np. tajemnica bankowa) – przedsiębiorcy decydują się na ich wymianę poprzez tworzenie tzw. konsorcjalnych baz ryzyka. Ich zadaniem jest gromadzenie i wzajemne udostępnianie informacji o zdarzeniach operacyjnych. Zasadniczym założeniem, warunkującym przydatność analityczną gromadzonego w ten sposób materiału, jest pełna transparentność uczestników systemu wymiany informacji. Stanowi to przykład rzadko obserwowanej w rzeczywistości biznesowej sytuacji oparcia się pokusie ochrony własnych, często wstydlivych i newralgicznych „sekreów” dotyczących zawodności procesów lub błędów popełnionych przez pracowników. Bazami konsorcjalnymi są np. ORX Global Operational Risk Database (międzynarodowa baza utworzona przez ORX Association International w 2002 r.) oraz krajowa Baza ZORO. Oprócz baz konsorcjalnych, funkcjonują też bazy komercyjne, których operatorzy odpłatnie udostępniają informacje gromadzone przez siebie (zwykle w oparciu o publicznie dostępne źródła), np. SAS OpRisk Global Data. Dane z baz zewnętrznych mogą stanowić dodatkowe zasilenie dla budowanych modeli statystycznych, pomagają w tworzeniu analiz scenariuszowych oraz w prowadzeniu samooceny ryzyka operacyjnego.²⁰⁸

Wszystkie powyższe uwagi znajdują zastosowanie do identyfikacji ryzyka prawnego, na które można odpowiednio reagować na kanwie historycznych doświadczeń zdobytych w podobnych przypadkach. Źródła, czynniki i zdarzenia tego ryzyka są po części powtarzalne i uniwersalne. Od dziesiątek lat może ono wynikać przykładowo z umowy na wynajem siedziby dla banku, nowego produktu wprowadzanego przezeń na rynek, czy zwolnień pracowników. Jednocześnie katalog czynników ryzyka prawnego wydłuża się o nowe obszary, nieznane prawnikom kilkanaście czy kilka lat temu. Lista okoliczności, które mają na to wpływ jest dość powszechnie znana. Składają się na nie, między innymi:

- komplikowanie się obrotu gospodarczego oraz towarzyszący temu rozrost regulacji, rodzący nowe ryzyka prawne i ryzyka braku zgodności,

²⁰⁸ Tamże, str. 106-109.

- koncentracja w sektorze bankowym, prowadząca do powstawania coraz większych organizacji, w związku z którą występują różnego rodzaju ryzyka prawne (transakcyjne i post-transakcyjne),
- powstawanie nowych, często skomplikowanych produktów i usług bankowych oraz związane z tym rozszerzające się i ewoluujące ryzyko prawne sporów i postępowań administracyjnych związanych z ochroną konsumentów (w Polsce były to postępowania prowadzone w ostatnich latach przez Prezesa UOKiK w związku z tzw. polisokatami i tzw. trwałym nośnikiem, a obecnie są to przede wszystkim spory i postępowania dotyczące kredytów walutowych oraz zwrotu prowizji w związku ze wcześniejszą spłatą kredytów konsumenckich),
- funkcjonowanie przedsiębiorstw w sieci Internet i związane z tym wyzwania zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa transakcji i środków powierzonych bankom,
- wzrost znaczenia outsourcingu i rosnące wraz z tym ryzyka kontraktowe oraz regulacyjne,
- powstawanie nowych typów roszczeń prawnopracowniczych np. z tytułu mobbingu czy dyskryminacji.

W procesie identyfikacji ryzyka prawnego można ponadto wykorzystywać wywiady, warsztaty oraz innego rodzaju spotkania z przedstawicielami kluczowych departamentów, wnioski z przeglądów procesów i procedur, a także z badania innych dokumentów (np. wzorców umownych stosowanych przy zawieraniu umów z klientami). Tego rodzaju badania mogą przybierać różne formy, w tym audytów (kompleksowych lub *ad hoc*) oraz tzw. badań *due diligence*²⁰⁹. Niezależnie od ustrukturyzowanych metod identyfikacji ryzyka, dokonuje się jej w dużej mierze w toku bieżącej pracy instytucji, w rozmaitych stanach faktycznych. Na pierwszym poziomie obrony przed ryzykiem, wstępna identyfikacja ryzyka prawnego jest przeprowadzana przez pracowników operacyjnych. Znajduje to wyraz w zapytaniach prawnych kierowanych przez nich do pracowników drugiego poziomu obrony przed ryzykiem prawnym: czyli przede wszystkim komórki organizacyjnej zajmującej się obsługą prawną, ale także komórki *compliance*, komórki ds. kadr i BHP (pytania z zakresu prawa pracy/ BHP), komórki ds. nadzoru korporacyjnego (z zakresu prawa spółek), komórek ds. finansów, rachunkowości i podatków (z zakresu wymogów rachunkowych, sprawozdawczych i podatkowych),

²⁰⁹ Hopkins B. E. (2013), str. 24-25 oraz 151-156.

a nawet ds. ryzyka (z zakresu wymogów ostrożnościowych).²¹⁰ Komórki te są wyposażone w specjalistyczną wiedzę pozwalającą nie tylko na zidentyfikowanie ryzyka, ale także na przejęcie go i skierowanie do kolejnych etapów procesu zarządzania.

Do identyfikacji ryzyka prawnego dochodzi także przy wprowadzaniu do oferty banku produktów, usług, zawierania umów z kontrahentami, czy wdrażania zmian wynikających ze nowelizowanych przepisów prawa. Jest częścią zarządzania ryzykiem w realizowanych przez bank projektach i programach. W tym, bardziej potocznym sensie, identyfikacja ryzyka prawnego nie odbywa się „w próżni” i jest elementem wszelkich opinii prawnych wydawanych dla banku.²¹¹

Świadomość znaczenia ryzyka prawnego podnosi się wraz ze wzrostem jego dolegliwości finansowej dla przedsiębiorstw. Tezę tę pozytywnie weryfikują wyniki badań terenowych. Czterech z dziewięciu respondentów zapytanych o ocenę poziomu świadomości tego ryzyka wśród pracowników centrali i sieci sprzedaży, użyło określeń „coraz wyższy”, „świadomość się zwiększa”, „poziom jest wysoki”, „świadomość jest duża”. Żaden z rozmówców nie zauważył trendu odwrotnego.

Naturalną konsekwencją jest ewolucja metod identyfikacji i oceny ryzyka prawnego w bankach, o czym będzie mowa w dalszej części niniejszego rozdziału.

1.2 Otoczenie regulacyjne

Przepisy prawa dotyczące zarządzania ryzykiem przez banki nie zawierają odrębnych norm dotyczących identyfikacji ryzyka prawnego. Stosują się tu ogólne zasady przewidziane dla ryzyka operacyjnego. Obowiązuje więc wymóg przyporządkowywania rejestrowanych zdarzeń strat (zdarzeń operacyjnych) ryzyka prawnego do odpowiednich kategorii zgodnie z klasyfikacją rodzajów zdarzeń strat ustalonych w art. 324 Rozporządzenia CRR.

Do procesu identyfikacji ryzyka prawnego zastosowanie znajdują ponadto przepisy prawa oraz ramowe zalecenia Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące identyfikacji ryzyka operacyjnego, zawarte Rekomendacji M oraz Rekomendacji H, omówione w poniższej tabeli.

²¹⁰ Por. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 r., str. 135.

²¹¹ Por. McCormick R. (2010), str. 395.

Tabela nr 9.**Wymogi i rekomendacje dla identyfikacji ryzyka prawnego.**

Zagadnienie	Szczegółowe rekomendacje	Źródło
Wymogi formalne	identyfikacja ryzyka prawnego powinna się odbywać na podstawie sformalizowanych procedur	Art. 9b ust. 2 pkt 2) Prawa bankowego
Kryteria doboru metod	stosowane metody powinny być dostosowane do wielkości banku i profilu ryzyka prawnego	§ 12 ust. 1 Rozporządzenia MFFPR
Zakres	- wszystkie istotne obszary działalności banku - tworzenie nowych i modyfikacja istniejących produktów, procesów i systemów (identyfikacja ryzyka prawnego przed implementacją) - jeśli bank wchodzi w skład grupy kapitałowej, powinno się to uwzględnić - identyfikacja powinna dotyczyć także czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogłyby niekorzystnie wpływać na rentowność działalności, wiarygodność sporządzanej sprawozdawczości oraz przestrzeganie przepisów i regulacji	Punkt 7, 7.3, 7.13 Rekomendacji M Punkt 8.2 Rekomendacji H
Uwzględniane czynniki	- wewnętrzne (np. struktura organizacyjna banku i jej zmiany, specyfika działalności banku, użytkowane systemy informatyczne, jakość i rotacja kadr, skargi od klientów) - zewnętrzne (czynniki otoczenia gospodarczego, w tym polityczne, prawne, rynkowe, dot. zmian technologicznych)	Punkt 7.1 Rekomendacji M
Podmiot odpowiedzialny	- bank dokonywać identyfikacji ryzyka prawnego samodzielnie - nawet gdy bank zleca to działanie, powinien niezależnie dokonywać samodzielnej identyfikacji	Punkt 7.3 Rekomendacji M
Sytuacje, w których należy przykładać szczególną wagę do identyfikacji ryzyka prawnego	- zaangażowanie w nowe rodzaje działalności - tworzenie nowych produktów - wejście na nowe, nieznane rynki - zmiany w strukturze organizacyjnej - wprowadzenie nowych systemów informatycznych - uczestnictwo w procesie fuzji lub przejęcia - dokonanie restrukturyzacji	Punkt 7.4 Rekomendacji M
Źródła informacji	- własne historyczne dane o zdarzeniach operacyjnych - w miarę możliwości, historyczne dane o zdarzeniach operacyjnych poniesionych przez inne podmioty z otoczenia np. przez inne instytucje finansowe (należy je wówczas gromadzić odrębnie) - pomocnicze źródła: rejestr skarg i reklamacji, rejestr incydentów bezpieczeństwa, wyniki audytów	Punkt 7.5, 7.9 Rekomendacji M
Próg istotności	- zarząd powinien zdefiniować w strategii zarządzania ryzykiem operacyjnym minimalne wartości progowe dla gromadzonych informacji o stratach operacyjnych	Punkt 7.11 Rekomendacji M
Gromadzone dane	- rodzaj zdarzenia - okoliczności i przyczyny jego zajścia	Punkt 7.5 Rekomendacji M

o zdarzeniach operacyjnych	- wielkość jego rzeczywistych i potencjalnych skutków finansowych - informacja o tym, co zrobiono w sprawie odzyskania kwoty straty (odwrócenia), kwota odzysku (odwrócenia) oraz wpływ ubezpieczenia	
Rodzaje uwzględnianych strat	- straty operacyjne brutto (tj. nie uwzględniające pomniejszeń o wartości odzyskane bezpośrednio oraz z tytułu mechanizmów transferu ryzyka), w tym: • straty zrealizowane, tj. takie, których skutki zostały ujęte w rachunku zysków i strat lub kapitałach własnych banku • straty niezrealizowane, których maksymalna kwota jest oszacowana, ale nie ujęta w rachunku zysków i strat lub kapitałach - tzw. „prawie straty” (ang. <i>near-miss</i>), czyli zdarzenia, w przypadku których istniało realne zagrożenie wystąpienia bezpośrednich lub pośrednich strat finansowych, ale których to strat ostatecznie uniknięto - tzw. <i>rapidly recovered loss events</i> , czyli zdarzenia operacyjne, których skutki finansowe w krótkim czasie (zwykle pomiędzy okresami sprawozdawczymi) zostają w pełni odwrócone i przez to nie są odzwierciedlane w rachunku wyników	Punkt 7.7-7.8 Rekomendacji M

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Prawa bankowego, Rozporządzenia MFFPR oraz Rekomendacji M i Rekomendacji H.

1.3 Praktyka polskich banków w zakresie identyfikacji ryzyka prawnego

Celem zbadania stosowanych przez banki metod identyfikacji ryzyka prawnego, w pierwszej kolejności dokonałam analizy ich opisu w rocznych sprawozdaniach zarządów z działalności oraz tzw. ujawnieniach kapitałowych za lata 2019 i 2020 jedenastu banków z próby badawczej. Badanie wykazało, że ujawnienia o identyfikacji (zarówno czynników, jak i zdarzeń) ryzyka prawnego są szczątkowe. Jeden bank wspomina, że „w ramach zarządzania ryzykiem prawnym Pion Prawny monitoruje, identyfikuje i analizuje zmiany prawa powszechnego oraz ich wpływ na działalność Banku oraz postępowania sądowe i administracyjne, które dotyczą Banku”.²¹² Pozwala to domniemywać, że w pozostałych przypadkach zasady identyfikacji ryzyka prawnego są ujęte zbiorczo w opisach dotyczących ryzyka operacyjnego. I tu wszystkie badane podmioty podają do wiadomości, że gromadzą dane o zdarzeniach i stratach ryzyka operacyjnego (część wspomina, że czyni to z wykorzystaniem narzędzia informatycznego). Dane te są przez banki analizowane pod kątem przyczyn zaistniałych zdarzeń. Drugim w kolejności wymienianym źródłem identyfikacji ryzyka jest

²¹² Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. w 2020 roku (obejmujące Sprawozdanie Zarządu z działalności BNP Paribas Bank Polska S.A. w 2020 roku), str. 151.

samoocena: przeprowadzana cyklicznie lub przed wprowadzeniem nowych lub zmienionych produktów, procesów, aplikacji itp.

W toku wywiadów również zadawałam grupę pytań związanych z identyfikacją ryzyka prawnego. Zogniskowałam je wokół zagadnień rejestracji i baz zdarzeń operacyjnych oraz samooceny ryzyka, ponieważ wnioskując z badań dokumentów przewidywałam, że prawdopodobieństwo stosowania innych metod przez departamenty prawne banków jest niewielkie. Przebieg wywiadów pozytywnie zweryfikował moje predykcje, choć jeden rozmówca wspomniał dodatkowo o udziale departamentu prawnego w testach warunków skrajnych i analizach scenariuszowych.

Wszyscy rozmówcy potwierdzili, że w ich bankach prowadzone są wewnętrzne bazy zdarzeń ryzyka operacyjnego. Niezależnie od powyższego, każdy departament prawny utrzymuje odrębną bazę spraw spornych, rejestrując w niej informacje dotyczące postępowań sądowych i administracyjnych (np. postępowań przed Prezesem UOKiK), takie jak: strony, terminy procesowe, osoby prowadzące (pełnomocnicy), wartość przedmiotu sporu, szacowane prawdopodobieństwo przegranej, istotne informacje o przebiegu postępowania. Banki co do zasady gromadzą dane o wszystkich postępowaniach, w tym prowadzonych przez kancelarie zewnętrzne. Jedynie w trzech bankach bazy postępowań spornych utrzymywane są w specjalnie stworzonych aplikacjach. Jedna z nich powstała już w 2007 r., ale korzystający z niej menedżer przyznał, że jest przestarzała i gdyby posiadał na ten cel budżet, wymieniłby ją na nową. Drugi z banków wprowadził swój autorski system do rejestracji spraw spornych stosunkowo niedawno, bo w 2018 r. Narzędzie to zostało stworzone przez departament prawny jako efekt prac wewnętrznego projektu i podlega ciągłemu rozwojowi. Jako jedyne z opisywanych w trakcie wywiadów jest połączone z systemem tworzenia rezerw na sprawy sporne, w szczególności umożliwia wnioskowanie o utworzenie rezerwy oraz dokonuje obliczenia jej wysokości. Pozostałe banki wykorzystują do prowadzenia bazy spraw spornych aplikację Excel, przy czym dwa planują migrację na inne oprogramowanie (w jednym z banków będzie to system Ferryt). Żaden bank objęty badaniem terenowym nie posiada narzędzia do rejestracji spraw spornych zintegrowanego zarówno z systemem tworzenia rezerw, jak i z bazą ryzyka operacyjnego.

Dyrektorzy departamentów korzystają z danych zawartych w bazach spraw spornych przede wszystkim podczas przygotowania raportów zarządczych oraz i odpowiedzi na pytania audytora zadawane podczas badania. Dwie osoby powiedziały, że przeglądają ją

w toku pracy bieżącej, aby „orientować się co się dzieje w tym zakresie” i „monitorować”, w tym jedna zadeklarowała, że robi to każdego dnia.

Żaden z moich rozmówców nie posiada służbowego dostępu do Bazy ZORO i nie korzysta z zawartych w niej informacji, a dwie wprost zapytały „co to jest Baza ZORO?”. Na tej podstawie można wnioskować, że menedżerowie albo pozyskują dane o zdarzeniach ryzyka prawnego poniesionych przez inne podmioty ze źródeł ogólnie dostępnych (np. środki masowego przekazu, fora Związku Banków Polskich, czy szkolenia zawodowe), albo nie są tym szczególnie zainteresowani.

W trakcie wywiadów wspomniano także o utrzymywanych w bankach innych rejestrach (systemach), w których zawarte są informacje o sprawach skierowanych do opinii departamentu prawnego oraz o sprawach zleconych do kancelarii zewnętrznych. Nie można ich jednak uznać za rejestry zdarzeń ryzyka. Jeden z banków opracował unikatową bazę ryzyka prawnego (jego potencjalnych źródeł), tzw. repozytorium odmiennych interpretacji. Stanowi ona element procesu zarządzania funkcjonującymi w banku wątpliwościami co do prawidłowości sposobu interpretowania określonych przepisów w praktyce banku. W każdym przypadku, gdy taka wątpliwość się pojawia, sporządzana jest opinia prawna i opinia departamentu zgodności, a sprawa jest rejestrowana w repozytorium. W oparciu o te opinie podejmowana jest decyzja o przyjęciu określonej interpretacji prawa, ale z zastrzeżeniem, że istnieją w tym obszarze wątpliwości. Jeżeli pogłębiają się one, np. wskutek reklamacji, spraw sądowych, zapytania organu nadzoru czy postępowania nadzorczego, następuje powrót do danego zagadnienia i ponowna dyskusja odnośnie tego, czy dany sposób interpretacji należy utrzymać, czy też go zmienić. W mojej ocenie, tak wypracowany proces trafnie odpowiada na opisane wcześniej ryzyka wynikające z niepewności prawa i pozwala na świadome zarządzanie nimi. W razie występowania wątpliwości interpretacyjnych co do kwestii prawnych, zwłaszcza na gruncie nowo wprowadzanych regulacji, niejednokrotnie trudno jest przyjąć jedno dobre rozwiązanie. Dyskusja polaryzuje się często pomiędzy wariantem najbezpieczniejszym pod względem prawnym, ale biznesowo nieracjonalnym, a jedną lub kilkoma opcjami postępowania preferowanymi „biznesowo”, które *prima facie* wydają się bardziej ryzykowne pod względem prawnym. Przyznanie tego faktu wprost, zarejestrowanie go wraz z analizą, a następnie obserwowanie kształtującej się praktyki rynkowej i wykładni ma u swoich podstaw głębokie zrozumienie zasad zarządzania ryzykiem (kompromis pomiędzy bezpieczeństwem prawnym a korzyściami

biznesowymi), podział odpowiedzialności za podjętą decyzję oraz elastyczność. Ułatwia także bieżącą współpracę pomiędzy komórkami biznesowymi oraz departamentami prawnym i *compliance*.

Identyfikacja ryzyk prawnych jest także częścią procesu samooceny, którego przebieg w bankach objętych badaniem oraz stanowi element opinii prawnych sporządzanych przez radców prawnych, co zostanie szerzej opisane w punkcie 2.2 w kontekście oceny ryzyka prawnego.

Pogląd na temat tego, jak przebiega identyfikacja ryzyka prawnego w bankach pomogły ukształtować informacje pozyskane z Bazy ZORO. Dotyczyły zarejestrowanych w niej zdarzeń ryzyka prawnego w okresie jednego roku (lipiec 2020-czerwiec 2021). Przekazany mi wyciąg zawierał trzy informacje o każdym z nich: datę rejestracji, określoną przez bank rejestrujący podkategorię zdarzenia oraz opis sposobu wykrycia zdarzenia. Informacje te były ograniczone do nielicznych danych jakościowych i zanonimizowane. Jako takie nie mogły stanowić podstawy dla skomplikowanych analiz. Sytuacji badawczej nie ułatwiał dodatkowo fakt, że druga ze zmiennych („sposób wykrycia zdarzenia”) nie była przez banki określana w sposób precyzyjny oraz jednolity, co powodowało, że część danych trudno było jednoznacznie zrozumieć oraz porównać. Nadto pozyskane informacje nie zawierały żadnego innego określenia zdarzenia, co komplikowało odnoszenie wprost wyników badania Bazy ZORO do wyników obserwacji z poprzedzających etapów badania. Pomimo tego, podjęłam próbę przeprowadzenia wnioskowań także na tej podstawie.

Moja pierwsza obserwacja była taka, że liczba zdarzeń jest owszem dość znaczna (średnio około 2,5 zdarzenia przypada na jeden dzień w roku), ale są one zasadniczo nisko zdywersyfikowane. W próbie przyjętej do badania pojawiły się zdarzenia przypisane do 15 podkategorii.

Nazwy pięciu z nich (1 – wady produktów, 2 – obsługa klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów, 6 – niewłaściwe praktyki biznesowe lub rynkowe, 9 – zarządzanie rachunkami klientów oraz 12 – dokumentacja dotycząca klienta) sugerują, że zdarzenia w nich sklasyfikowane mają bezpośredni związek z obsługą klientów banku i ewentualną odpowiedzialnością banku w tej relacji. Ta grupa obejmowała 805 z 923 zdarzeń, czyli 87,2 % całej próby. Następne co do częstości występowania są zdarzenia związane z obszarem bezpieczeństwa (3 – kradzież i oszustwo oraz 4 – działania nieuprawnione), których było łącznie 82 i stanowiły

dalszych 8,8 %. Na trzecim miejscu uplasowały się stosunki pracownicze, ale ich skala jest już zdecydowanie mniejsza (12 przypadków i 1,3 % udziału w próbie). Pozostałe 24 zdarzenia stanowią 2,6 % całości i mają na tym tle znaczenie marginalne.

Kompletny podział zdarzeń pozyskanych z Bazy ZORO na podkategorie znajduje się w poniższej tabeli.

Tabela nr 10.

Podział zdarzeń ryzyka prawnego na podkategorie.

Podkategoria zdarzenia	Liczba zdarzeń	Udział procentowy
1. Wady produktów	717	77,68 %
2. Obsługa klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów	71	7,69 %
3. Kradzież i oszustwo	66	7,15 %
4. Działania nieuprawnione	16	1,73 %
5. Stosunki pracownicze	12	1,30 %
6. Niewłaściwe praktyki biznesowe lub rynkowe	9	0,97 %
7. Wprowadzanie do systemu, wykonywanie, rozliczanie i obsługa transakcji	7	0,76 %
8. Bezpieczeństwo systemów	6	0,65 %
9. Zarządzanie rachunkami klientów	5	0,54 %
10. Sprzedawcy i dostawcy	4	0,43 %
11. Systemy	4	0,43 %
12. Dokumentacja dotycząca klienta	3	0,33 %
13. Bezpieczeństwo środowiska pracy	1	0,11 %
14. Monitorowanie i sprawozdawczość	1	0,11 %
15. Uczestnicy procesów nie będący klientami banku (np. izby rozliczeniowe)	1	0,11 %
	923	100,00 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Bazy ZORO z okresu od 1 lipca 2020 r. do 30 czerwca 2021 r.

Osoba rejestrująca zdarzenie w Bazie ZORO wypełnia także pole dotyczące sposobu wykrycia zdarzenia. W analizowanych przeze mnie przypadkach najczęściej powtarzało się siedem podstawowych sposobów. Jak widać, głównym źródłem informacji jest pozew (opisywany także jako „*pozew sądowy*”, „*pozew przeciwko bankowi*”, „*wpływ do banku odpisu pozwu*”, „*pozew klienta*”, „*pozew pracownika*”, „*pozew kandydata na pracownika*”) oraz reklamacje i skargi (wiersze 1 i 3 w tabeli poniżej), które w sumie

ujawniły 752 zdarzenia (81,5% wszystkich). Drugim co do liczebności „informatorem” o zdarzeniach ryzyka prawnego są instytucje zewnętrzne (wiersz 2, 6, 7 w tabeli poniżej) – łącznie 107, czyli 11,6 %. Trzecim sposobem wykrycia zdarzeń ryzyka prawnego są działania własne pracowników banku, w toku wykonywanej pracy lub czynności kontrolnych (wiersze 4 i 5), w łącznej liczbie 56, stanowiącej niewiele ponad 6 % całej próby. Można przypuszczać, że są to wykryte błędy w stosowaniu przepisów prawa w dokumentacji i procesach bankowych. W kategorii „inne” umieściłam, między innymi, takie okoliczności jak „roszczenie byłego pracownika”, „roszczenie kandydata na pracownika” i „orzeczenie TSUE”.

Tabela nr 11.

Podział zdarzeń ryzyka prawnego z uwagi na sposób ich wykrycia.

Sposób wykrycia zdarzenia	Liczba zdarzeń	Udział procentowy
1. Pozew	685	74,21 %
2. Informacja od instytucji zewnętrznych	99	10,73 %
3. Reklamacje i skargi klientów	67	7,26 %
4. Ustalenie pracownika Banku	35	3,79 %
5. Kontrola wewnętrzna i weryfikacja jakości procesów kredytowych	21	2,27 %
6. Decyzja administracyjna*)	6	0,65 %
7. Postępowania administracyjne**)	2	0,22 %
8. Inne	8	0,87 %
	923	100,00 %

*) W tej grupie znalazły się pozycje opisane jako: „decyzja o karze administracyjnej” (2 przypadki), „decyzja Prezesa UOKiK”, „wpływ decyzji administracyjnej”, „odebranie licencji przez KNF” (2 przypadki).

**) W tej grupie znalazły się pozycje opisane jako: „postępowanie GIIF” (Generalny Inspektor Informacji Finansowej – przyp. autorki) i „postępowanie KNF”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Bazy ZORO z okresu od 1 lipca 2020 r. do 30 czerwca 2021 r.

W ostatnim kroku dokonałam powiązania poszczególnych podkategorii zdarzeń ze sposobami ich wykrycia. Wyniki prezentuję poniżej.

Tabela nr 12.

Podkategorie zdarzeń ryzyka prawnego a sposób ich wykrycia.

Podkategoria zdarzeń i sposób wykrycia	Liczba zdarzeń	Udział procentowy
Bezpieczeństwo systemów	6	100 %
Reklamacja	4	66,67 %
Pozew	2	33,33 %
Bezpieczeństwo środowiska pracy	1	100 %
Pozew	1	100 %
Dokumentacja dotycząca klienta	3	100 %
Ustalenie pracownika Banku	2	66,67 %
Pozew	1	33,33 %
Działania nieuprawnione	6	100 %
Weryfikacja jakości procesów kredytowych	6	100 %
Kradzież i oszustwo	66	100 %
Ustalenia pracownika Banku	29	43,94 %
Reklamacja lub skarga klienta	23	34,85 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	7	10,60 %
Kontrola wewnętrzna	4	6,06 %
Pozew	2	3,03 %
Zgłoszenie klienta	1	1,51 %
Monitorowanie i sprawozdawczość	1	100 %
Decyzja administracyjna	1	100 %
Niewłaściwe praktyki biznesowe lub rynkowe	9	100 %
Decyzja administracyjna	2	22,22 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	2	22,22 %
Reklamacja	2	22,22 %
Ustalenie pracownika Banku	1	11,11 %
Postępowanie administracyjne	1	11,11 %
Pozew	1	11,11 %
Obsługa klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów	71	100 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	37	52,11 %
Pozew	21	29,58 %
Reklamacja	12	16,90 %
Kontrola wewnętrzna	1	1,40 %

Sprzedawcy i dostawcy	4	100 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	2	50,00 %
Pismo	1	25,00 %
Pozew	1	25,00 %
Stosunki pracownicze	12	100 %
Pozew	6	50,00 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	4	33,33 %
Roszczenia	2	16,67 %
Systemy	4	100 %
Reklamacja	2	50,00 %
Monitoring usług systemowych	1	25,00 %
Ustalenia pracownika Banku	1	25,00 %
Uczestnicy procesów nie będący klientami Banku	1	100 %
Pozew	1	100 %
Wady produktów	717	100 %
Pozew	646	90,10 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	47	6,55 %
Reklamacja	18	2,51 %
Decyzja lub postępowanie administracyjne	3	0,42 %
Inne	3	0,42 %
Wprowadzanie do systemu, wykonywanie, rozliczanie i obsługa transakcji	7	100 %
Reklamacja	4	57,14 %
Ustalenia pracownika Banku	2	28,57 %
Pozew	1	14,29 %
Zarządzanie rachunkami klientów	5	100 %
Pozew	2	40,00 %
Reklamacja	2	40,00 %
Informacja od instytucji zewnętrznych	1	20,00 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Bazy ZORO z okresu od 1 lipca 2020 r. do 30 czerwca 2021 r.

Dane z Bazy ZORO potwierdziły część wniosków z wcześniejszych etapów badań dotyczących głównych czynników i zdarzeń ryzyka prawnego, opisanych w Rozdziale I, pkt 3 i 4.3. Pokazały, że ilościowo najczęstszymi zdarzeniami ryzyka prawnego są pozwy z tytułu wad produktów (646 zdarzenia stanowiące 69,98 % całej próby). Z uwagi na anonimizację oraz generyczność danych nie dało się ich natomiast wykorzystać do zweryfikowania częstości występowania ryzyk kontraktowych (można się ich ostrożnie

dopatrywać w 4 zdarzeniach zarejestrowanych w podkategorii „sprzedawcy i dostawcy”) oraz ryzyka regulacyjnego.

2 Ocena ryzyka prawnego

2.1 Zagadnienia ogólne

Etapem zarządzania ryzykiem następującym bezpośrednio po lub współistniejącym z identyfikacją ryzyka, a polegającym na jego wartościowaniu, jest jego ocena (ang. *assessment*), analiza (ang. *analysis*) lub ewaluacja (ang. *evaluation*). Granica pomiędzy identyfikacją, analizą i oceną (ewaluacją) ryzyka jest płynna, a różnice w nazewnictwie mają znaczenie drugorzędne. Zasadniczym celem jest tu ustalenie jak istotnie dolegliwy wymiar dla działalności danej organizacji mają zidentyfikowane ryzyka, co dokonuje się przez określenie prawdopodobieństwa wystąpienia strat i ich dotkliwości.

W zależności od stosowanych w tym celu narzędzi analitycznych, mówi się także o pomiarze (metodami ilościowymi, matematycznymi) lub szacowaniu (metodami nieilościowymi, eksperckimi) ryzyka.²¹³ Stosowane metody powinny uwzględniać czynniki wewnętrzne: specyfikę danego banku, jego wielkość, rodzaj i zakres działalności, strukturę klientów, a także zewnętrzne, np. warunki gospodarcze, w jakich działa.²¹⁴

Wedle Normy ISO 31000, analiza ryzyka uwzględnia rozważenie jego przyczyn i źródeł, ich pozytywnych i negatywnych następstw oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tych następstw. Następstwa i ich prawdopodobieństwo mogą być wyznaczone poprzez modelowanie wyników zdarzeń lub zestawu zdarzeń albo poprzez ekstrapolację z eksperymentalnych badań lub dostępnych danych. Następstwa zdarzeń mogą mieć wymiar materialny i niematerialny. Ewaluacja ryzyka ma, według Normy ISO 31000, na celu ustalenie czy jego poziom jest akceptowalny, czy nie. Prowadzi to do kolejnego kroku, czyli do wyboru metody postępowania z ryzykiem (o czym będzie szczegółowo mowa w Rozdziale V).²¹⁵

W polskiej nauce nie pojawiły się dotychczas istotne głosy na temat zasad oceny ryzyka prawnego, ale jej przedstawiciele wypowiadają się na temat tej kwestii w kontekście ryzyka operacyjnego. Jak słusznie wywodzi Zawila-Niedźwiedzki,

²¹³ Art. 9b ust. 2 pkt 2) Prawa bankowego.

²¹⁴ Krasodomska J. (2008), str. 35.

²¹⁵ Punkt 5.4.3 i 5.4.4 Normy ISO 31000.

zdecydowana większość rodzajów tego ryzyka – w odróżnieniu od na przykład ryzyka kredytowego – nie ma wprost charakteru finansowego. Wobec powyższego, metody służące jego analizie mają głównie charakter jakościowy. Natura tego ryzyka jest wieloraka i każde sprowadzanie jej „do wspólnego mianownika”, czyli poszukiwanie jednej miary oceny, jest bądź niemożliwe, bądź prowadzi do daleko posuniętych uproszczeń. I choć banki dokonują matematycznych obliczeń dla celów wyliczenia adekwatności kapitałowej także dla ryzyka operacyjnego, wiedza o rozmiarze koniecznych rezerw finansowych ma, w jego opinii, znaczenie wyłącznie pasywne. Aktywne konfrontowanie się z ryzykiem polega na przygotowaniu rozwiązań zabezpieczających przed jego oddziaływaniem, ograniczających jego intensywność oraz działaniach tworzących zdolność do szybkiego usuwania skutków spełnienia się ryzyka. Natomiast w ramach oceny ryzyka potrzebne jest wskazanie zasad kwalifikowania jego rodzajów do określonych kategorii typu duże, średnie, małe. Takie skategoryzowanie ryzyk pozwala ustalić, jaki rodzaj z założonych podejść do ryzyka zastosować w danym przypadku.²¹⁶

Jajuga podnosi, iż dane o stratach zawarte w bazie zbudowanej na etapie identyfikacji ryzyka mogą, teoretycznie, posłużyć do oszacowania rozkładu strat operacyjnych, podjęcia próby wypracowania modelu statystycznego i w konsekwencji wyznaczenia wielkości potencjalnej straty banku z tytułu ryzyka operacyjnego przy założonym poziomie (wartość zagrożona dla ryzyka operacyjnego, ang. *operational value at risk*, w skrócie *OpVar*). Kuszące może się wydawać zastosowanie założenia, że wielkość straty z ryzyka operacyjnego ma (podobnie jak przy ryzyku rynkowym) rozkład logarytmiczno-normalny, a częstotliwość występowania strat może być opisana rozkładem Poissona, co pozwalałoby oszacować wielkość sumy strat w danym okresie, która przy pewnym poziomie ufności nie przekroczy określonej kwoty. Zastosowanie takich modeli ma jednak ograniczone zastosowanie do ryzyka operacyjnego. Składa się na to bardzo mała liczba zdarzeń skutkująca szczególnie dotkliwą stratą oraz zmiany w działalności banku i jego otoczeniu wpływające na zmiany rozkładu strat operacyjnych.²¹⁷

Thlon podkreśla, że wielopłaszczyznowa natura ryzyka operacyjnego oraz trudny do oszacowania wpływ na poziom dochodu znacznie komplikują pomiar tego ryzyka. Co

²¹⁶ Zawila-Niedźwiedzki J. (2013), str. 75-76.

²¹⁷ Jajuga K. (2015), str. 281.

więcej straty z nim związane rzadko odzwierciedlają centralną tendencję rozkładu, najczęściej występują w jego ogonach, odzwierciedlając zachowania i sytuacje odbiegające od normy.²¹⁸ Opisuje także trzy koncepcje związane z pomiarem ryzyka operacyjnego:

- a) podejście oparte na wolumenie, które przyjmuje, że ekspozycja na ryzyko operacyjne jest funkcją obejmującą wszystkie obszary działalności; podejście to jest wykorzystywane w przypadku działalności opartej na dużej liczbie jednorodnych transakcji;
- b) podejście oparte na jakościowej samoocenie ryzyka, bazujące na subiektywnej ocenie ekspertów odnoszącej się do wszystkich rodzajów działalności; ocena ta wykorzystywana jest do oszacowania prawdopodobieństwa i dotkliwości strat;
- c) podejście oparte na technikach ilościowych, które pozwalają obliczyć ryzyko operacyjne za pomocą łącznych rozkładów częstotliwości i dotkliwości strat na podstawie danych empirycznych, jak i symulacji potencjalnych strat.

Na tej podstawie, Thlon formułuje wniosek o trójwymiarowym charakterze ryzyka operacyjnego. W pierwszym wymiarze są to po prostu oczekiwane straty, które wynikają ze zdarzeń przewidzianych przez instytucje (wartość oczekiwana rozkładu prawdopodobieństwa zagregowanych strat). Drugi wymiar ryzyka to straty nieoczekiwane, najczęściej reprezentowane przez odchylenia standardowe rozkładu lub ich wielokrotność. Ostatni wymiar ryzyka operacyjnego to straty katastroficzne. O ile częstotliwość występowania zdarzeń powodujących takie straty jest niska, o tyle ich wpływ może zagrozić istnieniu podmiotu.²¹⁹ Podkreśla wreszcie, że stosowanie jakichkolwiek metod statystycznych wymaga uprzedniego zbudowania wiarygodnej bazy informacji o stratach operacyjnych ponoszonych przez instytucje, która może być uzupełniania przez dane zewnętrzne. Na podstawie wiarygodnego szeregu strat operacyjnych, przy założeniu, że zbiór danych odzwierciedla rzeczywisty poziom ryzyka instytucji finansowej, budujemy model, który pozwala na określenie wielkości kapitału wymaganego w celu ustalenia ryzyka operacyjnego banku przy określonym poziomie ufności (99,9%).²²⁰

²¹⁸ Thlon M. (2013). Kalkulacja wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego w zgodzie z dyrektywą w sprawie wymogów kapitałowych – CRD IV. Zeszyty naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Nr 921, str. 74.

²¹⁹ Tamże, str. 75.

²²⁰ Tamże, str. 81.

Hopkins rozumie ocenę ryzyka prawnego jako określenie prawdopodobieństwa (ang. *probability*) i dolegliwości (ang. *severity*) określonych ryzyk prawnych.²²¹ Z uwagi na to, że ryzyko prawne (podobnie jak ryzyko reputacyjne, strategiczne czy ryzyko modeli) jest w literaturze przedmiotu wprost zaliczane do tzw. ryzyk trudno mierzalnych, czyli takich co do których trudne jest przewidzenie precyzyjnych skutków finansowych, nie zostały wypracowane miary ilościowe, a jego ocena jest najczęściej subiektywna, oparta na intuicji i doświadczeniu osób zajmujących się daną tematyką. W przypadku ryzyk trudno mierzalnych ciężko ponadto mówić o prostym przełożeniu danej straty na zdarzenie ryzyka, ponieważ jest często wynikiem splotu różnych kategorii ryzyka.²²²

Na temat oceny ryzyka prawnego podobnie wypowiada się McCormick, stawiający wprost tezę, że przypisanie odpowiednich formuł matematycznych do tego ryzyka jest niemożliwe. Szacowanie go uznaje za sposób mniej jednoznaczny od pomiaru, ale uważa za bardziej elastyczne i lepiej pasujące do celów i realiów zarządzania ryzykiem prawnym. Nie wyklucza to użyteczności zastosowania pewnego rodzaju „procesów scoringowych” (z wykorzystaniem specjalnych kart oceny), pozwalających na budowę bazy doświadczeń (ang. *track record*) oraz ułatwiających podjęcie oraz uzasadnienie decyzji w obecnej sprawie poprzez porównanie jej z decyzją podjętą w przeszłości w podobnych okolicznościach. Taka metodologia nie powinna być jednak, wg autora, uważana za pomiar czy waluację ani traktowana jako bardziej precyzyjna, ponieważ jest istotnie obciążona subiektywizmem.²²³ Z drugiej strony, od doradców prawnych coraz częściej oczekuje się określenia, jakie będzie prawdopodobieństwo negatywnych skutków określonych decyzji zarządczych, czy operacyjnych działań przedsiębiorstwa (np. jakie jest prawdopodobieństwo wygrania sporu z kontrahentem, jakie jest prawdopodobieństwo, że regulator zakwestionuje daną praktykę rynkową, jakie będą skutki finansowe odstąpienia od kontraktu w obszarze ryzyka prawnego). Odpowiedzi na te pytania udzielane są najczęściej w sposób intuicyjny, z wykorzystaniem wiedzy eksperckiej. Jako takie obciążone są znacznym ryzykiem błędu, a jednak na ich podstawie podejmowane są często bardzo istotne decyzje biznesowe.

²²¹ Hopkins B. E. (2013), str. 23.,

²²² Tak: Grzybowski M. (2015). Zarządzanie ryzykiem w banku, *Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne*. nr 1, str. 23, Jajuga, K. (2015), str. 255-256.

²²³ McCormick R. (2010), str. 397-398.

McCormick opisuje następujące czynniki, które należy mieć na względzie przy szacowaniu ryzyka prawnego:

- otoczenie prawno-regulacyjne danej jurysdykcji, w tym niezależność sędziów, stopień skomplikowania koncepcji prawnych, możliwość ingerencji sądu w istniejące stosunki prawne oraz egzekwowalność orzeczeń, także w kontekście czasu trwania postępowań, ich skuteczności oraz przeszkód systemowych w tym zakresie, w tym z uwzględnieniem korupcji oraz kwestii politycznych,
- stopień utrwalenia interpretacji i prawa, praktyki rynkowej i linii orzeczniczych w obszarach mających najistotniejszy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w danej jurysdykcji,
- w sytuacjach prawnej niepewności, tzw. „najgorszy scenariusz”, w którym dokonane rozstrzygnięcie byłoby sprzeczne z interesami organizacji,
- dostępne publicznie informacje o doświadczeniach innych instytucji funkcjonujących w tej samej branży i jurysdykcji w danym rodzaju sporu czy transakcji, z uwzględnieniem specyfiki każdej organizacji,
- zgromadzoną wiedzę własną i własne doświadczenia, zwłaszcza w związku z wprowadzeniem na rynek nowych produktów,
- grupę docelową, do której kierowany jest dany produkt (konsument czy klient instytucjonalny),
- ryzyka towarzyszące materializacji ryzyka prawnego, na przykład ryzyko reputacyjne lub ewentualne implikacje polityczne,
- stopień skomplikowania i potencjalną niejednoznaczność dokumentacji prawnej lub przepisów prawa towarzyszących danemu przedsiębiorstwu, także z perspektywy osób zaangażowanych w jego prezentowanie na rynku,
- potencjalny konflikt interesów.²²⁴

Pomimo sceptycyzmu odnośnie możliwości zastosowania metod statystycznych do pomiaru ryzyka prawnego, podejmowane są pewne działania w tym obszarze. Opisują je przedstawiciele departamentów ryzyka jednego z największych banków niemieckich, Deutsche Bank AG, będący zwolennikami nowej generacji modeli ryzyka operacyjnego zwanych modelami EBOR (od ang. *exposure-based operational risk*). Ich geneza tkwi w obserwacjach kwestionujących adekwatność dotychczasowych modeli opartych o dane o stratach historycznych do pomiaru niektórych rodzajów ryzyka operacyjnego, w tym

²²⁴ McCormick R. (2010), str. 397-399.

ryzyka prawnego. W to miejsce proponują dokonywanie pomiaru obecnego stopnia narażenia na ryzyko, na podstawie kombinacji danych ilościowych dotyczących spraw w toku (ang. „*point-in-time data*”) oraz oceny jakościowej i przewidywań dotyczących przyszłości (ang. „*forward-looking assessments*”) dokonywanych przez osoby posiadające wiedzę ekspercką (ang. *subject matter experts*). Metody te mają dawać bardziej realistyczne prognozy oraz w bardziej właściwy sposób odzwierciedlać mechanizmy powstawania strat. Jeśli chodzi o modele dotyczące spraw sądowych, to miałyby one za zadanie przewidywanie wyników postępowań, które są rozpoczęte, ale nie zakończone, przy czym potencjalnie można byłoby je rozszerzyć o przewidywania dotyczące przyszłych pozwów.²²⁵

Nie zmienia to faktu, że przedstawiciele piśmiennictwa wskazują przede wszystkim na następujące metody jakościowe jako zalecane dla oceny ryzyka operacyjnego, w tym prawnego:

- a) proces samooceny ryzyka operacyjnego (ang. *Risk and Control Self-Assessment - RCSA*), rozumianej jako zestaw narzędzi, w których źródłem oceny są dane o stratach gromadzone przez banki oraz opinie pracowników i osób zarządzających bankiem, dotyczące poziomu i charakteru danego ryzyka; jest ona przeprowadzana w formie warsztatów oraz z wykorzystaniem specjalnych kwestionariuszy, może się odnosić do produktów, procesów, linii biznesowych, transakcji, zmian organizacyjnych etc., jest metodą progresywną, nakierowaną na zidentyfikowanie ryzyka operacyjnego przed zmaterializowaniem się strat;
- b) analizy scenariuszowe, polegające na uprzednim określeniu wpływu i skutków zadanego zdarzenia, które w rzeczywistości jeszcze nie wystąpiło w danym banku, na jego funkcjonowanie; w tym celu najczęściej definiuje się kilka scenariuszy, przy czym zazwyczaj są to sytuacje (o charakterze zewnętrznym, np. powódź, strajk lub wewnętrznym, np. awaria systemu informatycznego, cyberatak), które potencjalnie generować istotne straty (z ogona rozkładu); wyniki analiz scenariuszowych są wykorzystywane w celu uzupełnienia danych o stratach występujących rzadko i o dużej wartości,
- c) sporządzane przy jej okazji listy największych zagrożeń, listy luk oraz najczęściej spotykane mapy ryzyka, tj. diagramy, na których poszczególnym źródłom strat

²²⁵ Zob. Einemann M., Fritscher J., Kalkbrener M. (2018). Operational risk measurement beyond the loss distribution approach: an exposure-based methodology. *Journal of Operational Risk*, Vol. 13, No. 2, str. 1-5, 10, 22-29.

przypisywane są takie parametry jak: częstotliwość (prawdopodobieństwo) ich występowania oraz przeciętna wartość straty (dotkliwość); narzędzie to jest użyteczne przy ustalaniu priorytetów działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, wskazuje bowiem graficznie obszary szczególnie narażone na ryzyko

Rysunek nr 11.

Przykład mapy ryzyka.

częstotliwość (prawdopodobieństwo)	bardzo częste	średnie	średnie	wysokie	katastroficzne
	częste	niskie	średnie	wysokie	wysokie
	okazjonalne	niskie	średnie	średnie	średnie
	rzadkie	pomijalne	niskie	niskie	średnie
		niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka
		wartość straty (dotkliwość)			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

- d) systemy ostrzegawcze (wskaźniki ryzyka), które ze względu na istotną funkcję w obszarze monitorowania ryzyka zostaną szerzej omówione w Rozdziale IV.²²⁶

Ocena ryzyka prawnego spoczywa przede wszystkim w rękach pracowników drugiego poziomu obrony przed ryzykiem (por. punkt 1.1. powyżej) i jest elementem wydawanych dla banku opinii prawnych – wewnętrznych i zewnętrznych.

2.2 Otoczenie regulacyjne

Wymogi regulacyjne dla oceny/pomiaru ryzyka prawnego są wspólne z ogólnymi wymogami dla ryzyka operacyjnego oraz stanowią dopełnienie i kontynuację regulacji dotyczących identyfikacji tych ryzyk. Przepisy prawa są w tym obszarze lakoniczne. Zgodnie z ich literą, bank ma obowiązek:

²²⁶ Jajuga, K. (2015), str. 280-282, Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 296-305.

- stosować sformalizowane procedury mające na celu pomiar lub szacowanie ryzyka²²⁷,
- wykorzystywać w tym celu metody dostosowane do wielkości i profilu ryzyka, z uwzględnieniem aktualnie prowadzonej i planowanej działalności,
- dostosować częstotliwość pomiaru lub szacowania ryzyka do wielkości oraz profilu i rodzajów ryzyka w działalności,
- przeprowadzać tzw. testy warunków skrajnych (ang. *stress tests*).²²⁸

Uzupełniają to następujące zalecenia Komisji Nadzoru Finansowego zawarte w Rekomendacji M:

- ocena ryzyka operacyjnego (prawnego) powinna polegać w szczególności na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia i wielkości możliwych przyszłych strat z jego tytułu, przy czym do określenia tych dwóch wielkości wykorzystuje się zarówno mierniki ilościowe (takie jak m.in. historyczne informacje o stratach), jak i jakościowe, a dokonując oceny należy analizować zagrożenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
- dla trafnej oceny ryzyka pomocne mogą być mapy ryzyka operacyjnego – narzędzia ułatwiające ujawnienie słabych punktów oraz nadanie priorytetu dalszym działaniom zarządczym,
- proces oceny wrażliwości banku na zidentyfikowane zagrożenia powinien być udokumentowany,
- łączny poziom ryzyka operacyjnego banku może nie być prostą sumą wynikającą z ryzyka poszczególnych transakcji czy poszczególnych obszarów działalności banku, gdyż pojedyncze zagrożenia mogą nie być wzajemnie od siebie niezależne,
- jest on zdeterminowany wielkościami pojedynczych zagrożeń, prawdopodobieństwami ich wystąpienia oraz powiązaniami między nimi, a w wyniku synergii, łączny efekt zmaterializowania się więcej niż jednego zagrożenia może być większy niż suma efektów pojedynczych zagrożeń, należy także określić wpływ mechanizmów ograniczania ryzyka,
- ocena ryzyka operacyjnego wynikającego z nowych lub zmienianych produktów, procesów i wykorzystywanych systemów, jak również ze zmian organizacyjnych,

²²⁷ Art. 9b ust. 2 pkt 2) Prawa bankowego.

²²⁸ § 13 ust. 1 Rozporządzenia MFFPR.

powinna stanowić integralny element procesu zarządzania i nastąpić przed ich wprowadzeniem w życie i zastosowaniem.²²⁹

Z pomiarem ryzyka operacyjnego powiązane są regulacje dotyczące obliczania wymogu kapitałowego dla tego ryzyka, opisane w Rozdziale II pkt 3.3.

2.3 Praktyka polskich banków w zakresie oceny ryzyka prawnego

Opisy sposobu oceny ryzyka operacyjnego w rocznych sprawozdaniach zarządów z działalności oraz tzw. ujawnieniach kapitałowych za lata 2019 i 2020 jedenastu banków z próby badawczej prowadzą do wniosku, że w tym celu wykorzystywane są przede wszystkim metody jakościowe. Banki co prawda deklarują, że jest ona dokonywana przy wykorzystaniu kombinacji mierników ilościowych i jakościowych, ale z opisów stosowanych w nich metod oceny ryzyka operacyjnego ilościowy charakter może mieć jedynie obliczanie wymogu kapitałowego wewnętrznego dla banku na ryzyko operacyjne (wspomina o tym 5 z badanych banków) i apetytu na ryzyko operacyjne (2 przypadki). Pozostałe stosowane mają charakter jakościowy i są to: samoocena ryzyka operacyjnego (5 banków), analizy scenariuszowe (5 banków), KRI (4 banki), testy warunków skrajnych (3 banki), ocena ryzyka operacyjnego dla nowych i modyfikowanych procesów, produktów i zgłoszeń biznesowych (3 banki), mapa ryzyka (2 banki). Przy opisywaniu zasad oceny ryzyka operacyjnego, dokumenty korporacyjne żadnego z banków nie odnoszą się wprost do ryzyka prawnego.

Zagadnienia dotyczące oceny tego ryzyka były przedmiotem pytań zadawanych menedżerom w trakcie wywiadów. Z ich wypowiedzi można wywnioskować, że podstawową – jeśli nie jedyną – stosowaną tu metodą systemową jest samoocena ryzyka prawnego. Udział w procesie samooceny zadeklarowało siedmiu z dziewięciu rozmówców, przy czym trzy osoby mylnie utożsamiają ją z kontrolami wewnętrznymi, realizowanymi w ramach (odrębnego od systemu zarządzania ryzykiem) systemu kontroli wewnętrznej, zgodnie z innymi wymogami i metodami²³⁰. W pozostałych czterech bankach samoocena ryzyka prawnego odbywa się okresowo (w jednym banku raz na pół roku, a w trzech pozostałych: w cyklach rocznych), z wykorzystaniem specjalnych arkuszy, jako element samooceny ryzyka operacyjnego przeprowadzanej w komórkach

²²⁹ Punkt 8 Rekomendacji M.

²³⁰ Zasady i wymogi dotyczące funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej są określone, między innymi, w art. 9c Prawa bankowego, Rozdziale 4 Rozporządzenia MFFPR oraz stanowią główny przedmiot Rekomendacji H.

banku lub w ramach linii biznesowych. Jeden z nich dodatkowo raz na kwartał dokonuje oceny ryzyka prawnego, a jej wyniki są prezentowane na Komitecie Ryzyka Rady Nadzorczej oraz na Radzie Nadzorczej.

Niezależnie od tego, punktowa ocena ryzyka prawnego odbywa się w bieżącej pracy banku, w toku oceny produktów i procesów. Przedstawiciel jednego z banków szczegółowo opisał w wywiadzie jak to wygląda w procesie wprowadzania nowych produktów bankowych: *„analiza ryzyka prawnego następuje tak naprawdę od samego początku, to znaczy, jeżeli jest pomysł na to żeby wdrożyć jakiś produkt, usługę, czy nowy kanał oferowania jakiegoś produktu (...) to my od samego początku analizujemy i stawiamy wymogi prawne, (...) podobnie też w trakcie kształtowania się tego produktu (...) oceniamy co biznes zaproponował, jaka jest konstrukcja (...) i też jesteśmy w to włączeni”*.

Ocena konkretnego ryzyka prawnego jest dokonywana w opiniach prawnych wydawanych przez radców prawnych. W dwóch badanych bankach funkcjonuje ujednolicony wzór takiej opinii prawnej, ale rozmówcy przyznają, że jest on rzadko stosowany. Bieżące opiniowanie odbywa się przede wszystkim w drodze mailowej, a komórki biznesowe oczekują krótkich odpowiedzi. Większość menedżerów potwierdziła, że mimo tego ocena ryzyka jest nieodzownym elementem tych porad i że radcowie używają w nich „języka ryzyka”. Na pytanie o to, czy w ramach departamentu została wypracowana wspólna skala stopniowania ryzyka, czy też gradacja ta jest intuicyjna, padły odpowiedzi jednocześnie skrajne i trudne do pogrupowania, stąd przytoczę szerzej zaprezentowane podejścia.

W większości instytucji ocena ryzyka prawnego jest dokonywana intuicyjnie i nie pokuszono się o stworzenie skali. W tym kontekście z ust rozmówców padły następujące komentarze: *„to nie jest matematyka”* oraz *„to jest intuicja i kwestia rozumienia biznesu (...) nie można ocenić (...) w oderwaniu od realiów biznesowych, więc coś co dla jednej organizacji może być dużym ryzykiem prawnym, dla innej może się okazać mniejszym ryzykiem prawnym”*. W dwóch przypadkach podkreślono, że pomimo braku skali, skalowanie ryzyka (zwłaszcza przy trudniejszych opiniach) odbywa się w konsultacji z większą grupą radców prawnych lub przełożonym: *„jest to intuicja, aczkolwiek jest to proces wielostopniowy, my o tym rozmawiamy i dochodzimy do wspólnych wniosków, do konsensusu, zwłaszcza przy większych sprawach”* oraz *„bardziej patrzymy na prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka i to jest bardzo często konsultowane*

w ramach naszych podzespołów i burzy mózgów osób, które się zajmują danym czynnikiem czy produktem”. Niezmiernie interesujące były dla mnie wypowiedzi o charakterze „klientocentrycznym”, czyli pokazujące, że prawnicy w swojej metodologii działania przyjmują za najistotniejszy punkt widzenia odbiorców wydawanych opinii prawnych. Takie myślenie doprowadziło część rozmówców do zakwestionowania sensowności wprowadzania skali, czy stopni pośrednich, co zostało uargumentowane w następujący sposób: „moim zdaniem odpowiedź wartościowa dla zarządu jest, czy jest to istotne czy nie, bez podawania procentów”, „to zazwyczaj jest wykorzystywane do tego, żeby podjąć jakąś decyzję i właściwie ryzyko średnie to nic nie mówi, tak naprawdę, czyli zazwyczaj w ramach rekomendacji >>na tak<< mówimy, że tak, ponieważ ryzyko jest pomijalne albo że jest ryzyko bardzo duże i nie rekomendujemy albo rekomendujemy coś innego (...) jeśli coś rzeczywiście jest fifty-fifty, to rekomendujemy inne rozwiązanie”.

Jeden z dyrektorów, kierujący departamentem prawnym obsługującym obszar produktowy w odpowiedzi na to pytanie wyjaśnił, że w ich przypadku radca prawny nie wydaje co do zasady klasycznej opinii prawnej dla zadanego stanu faktycznego, a raczej uczestniczy na bieżąco w procesie jego tworzenia, na przykład w przygotowaniu nowego produktu. A zatem nie wydaje opinii jako ostatni, tylko jest częścią zespołu. Rolę swoich pracowników w ocenie ryzyka prawnego opisuje w następujący sposób: „Staramy się doprowadzać do takiego stanu, żeby tego ryzyka było jak najmniej. Jeżeli można ten produkt zaoferować w innej postaci, w inny sposób, innym kanałem, nie wiem jakoś inaczej, żeby zmniejszyć to ryzyko prawne, to takie są zawsze rekomendacje z naszej strony. (...) Więc te ryzyka prawne są w miarę możliwości zarządzane w trakcie, ale jeżeli jest tak, że na koniec mimo wszystko to ryzyko pozostaje albo jest dalej proces do oceny (...), to na te okoliczności zazwyczaj też są jakieś wytyczne i to jest wszystko zawarte w opinii.”

W kolejnym banku radcowie prawni używają w opiniach pięciostopniowej skali oceny ryzyka. Inny zaś pracuje obecnie nad taką skalą „składającą się z pięciu elementów, od ryzyka niskiego do bardzo wysokiego, z opisem co wpływa na daną skalę, żeby ktoś wiedział co oznacza np. żółty, nie tylko to że jest to średnie ryzyko”. Co więcej, w odpowiedzi na zapotrzebowanie biznesowe, skala ta ma być ujednolicona ze skalą oceny ryzyka braku zgodności stosowaną przez departament *compliance*. W ocenie procesów i produktów oraz na potrzeby raportowania najczęściej funkcjonują trzystopniowe skale ryzyka (tzw. RAG, od „red” „amber” i „green”), zbudowane

w oparciu o mapę prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka i dotkliwości finansowej jego ewentualnych skutków.

Na podstawie tych kilku wypowiedzi można sformułować wniosek, że konieczność stworzenia skali oceny ryzyka prawnego nie ma charakteru absolutnego i zależy od potrzeb danej organizacji oraz funkcjonującej w niej kultury ryzyka.

2.4 Aplikowalność ilościowych metod oceny do ryzyka prawnego

Tematyka użyteczności metod statystycznych do oceny ryzyka prawnego była eksplorowana w trakcie wywiadów, zarówno z menedżerami ryzyka prawnego, jak i menedżerami ryzyka operacyjnego.

Na pytanie o to, czy metody takie znajdują obecnie zastosowanie w bankach, uzyskałam jednoznaczne odpowiedzi negatywne, choć niektórzy prawnicy sygnalizowali, że elementy statystyczne są „brane pod uwagę”. Ich dalsze wypowiedzi na ten temat prowadziły jednak do wniosku, że statystyka była tu rozumiana potocznie, jako szacowanie prawdopodobieństwa tzw. metodą ekspercką, czego nie można uznać za metodę ilościową *sensu stricto*. I tak, jeden z rozmówców stwierdził, że „statystyka jest brana pod uwagę, gdy zastanawiamy się jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka”. Jako przykład podał sytuację, w której bank rozważał możliwość wysyłania korespondencji dotyczącej zmiany wzorców umownych listem zwykłym *versus* poleconym za potwierdzeniem odbioru. Mimo tego, że druga opcja jest bezpieczniejsza prawnie, bank zdecydował się na tryb korespondencji zwykłej ponieważ „statystycznie” pozwy z tym związane i wykorzystywanie tego materiału na potrzeby spraw sądowych jest na tyle znikome, że nie było uzasadnienia dla ponoszenia wyższych kosztów wysyłki. Znamion statystycznych dopatrywano się także w procesie szacowania ryzyka przegrania sporu sądowego w procesie tworzenia rezerw na sprawy sporne (por. Rozdział V pkt 4.5).

Prosiłam też rozmówców o ich refleksję odnośnie tego, czy według nich metody ilościowe przystają do oceny ryzyka prawnego. Odpowiedzi były, co do zasady, sceptyczne i potwierdzały funkcjonującą w literaturze przedmiotu tezę o trudno mierzalnym charakterze tego ryzyka.

Prawnicy argumentowali to w następujący sposób:

- „prawo jest czasami trudno policzalne”, „tu nie zawsze dwa plus dwa równa się cztery”,

- „ciężko powiedzieć, że tak, to możemy zrobić w 75% albo coś jest ryzykowne na przykład w 75%”,
- „każda sprawa jest inna i to jest niestety i magia, i przekleństwo tego zawodu, ciężko usystematyzować pewne ryzyka i problemy prawne”, „każdą sytuację trzeba traktować osobno”.

Jeden z nich dopatrywał się w korzystaniu ze statystyk następującego niebezpieczeństwa: „statystyka powoduje, że dopuszczamy jakąś próbkę czy procent, który jest trochę niezaopiekowany i jeżeli to są wystandaryzowane procesy, w których wiemy raczej, że jeżeli sprawdzimy jakąś próbkę, to reszta zachowuje się dokładnie tak samo, to pewnie byłbym bardziej skłonny do zaakceptowania takiego procesu, natomiast tam, gdzie (...) jest ryzyko które zachowuje się bardzo różnie, to uśrednianie tego dla całego dużego portfela jest ryzykowne.”

Inny z kolei przyznał, że metody statystyczne mogłyby być dopuszczalne przy ocenie ryzyka wynikającego z nowego zjawiska, jakim są postępowania sądowe o charakterze masowym (wymienił spory „frankowe” oraz wynikające z tzw. „małego TSUE”), z uwagi na ich skalę i powtarzalność. Przedstawiciel innego banku potwierdził, że w jego organizacji są prowadzone pierwsze rozmowy o wprowadzeniu elementów statystycznych do procesu zarządzania ryzykiem prawnym. Ma to na celu pozyskiwanie informacji zarządczej na temat alokacji kosztów tego ryzyka pomiędzy liniami biznesowymi, natomiast etap prac jest na tyle początkowy, że trudno było mówić o szczegółach.

Dyrektorzy departamentów ryzyka operacyjnego wskazywali na swoiste cechy ryzyka prawnego, które z ich perspektywy utrudniają stosowanie metod ilościowych do jego pomiaru:

- stosunkowo mała liczba zdarzeń w porównaniu do innych rodzajów ryzyka,
- niska jakość danych o zdarzeniach ryzyka prawnego gromadzonych w bankach,
- możliwy długi okres utajenia ryzyka, czyli jego opóźnione wykrycie – jako przykład podawano zarówno tzw. kredyty frankowe, jak i „małe TSUE”,
- długi czas od momentu identyfikacji do zakończenia sprawy (liczony w latach),
- uzależnienie ostatecznego rozstrzygnięcia sprawy sądowej od czynników (zasada niezawisłości sądu) oraz możliwość zmian predykcji co do zakończenia sprawy w trakcie jej trwania (zasada instancyjności),

- niefinansowy wymiar ryzyka prawnego w postaci ryzyka reputacyjnego, co wpływa na podwyższenie jego oceny jakościowej,
- „komponent zarażania” rozumiany dwojako: po pierwsze: rozprzestrzenianie się określonego sposobu orzekania w podobnych sprawach sądowych wskutek zmiany linii orzeczniczej, a po drugie: jako wzrost ryzyka spowodowany zainteresowaniem mediów i działalnością tzw. kancelarii odszkodowawczych,
- specyficzna dynamika ryzyka prawnego polegająca na tym, że gdy zaczynają się pojawiać straty i bank przez dłuższy czas przegrywa spory, to historyczne dane (o wysokich stratach) mogą okazać się niemiernodajne z tej przyczyny, że w pewnym momencie „portfel się wysyca pozwami” i ryzyko zaczyna maleć.

Obie osoby pełniące funkcje menedżerów ryzyka operacyjnego były zgodne co do tego, że metody statystyczne nie dadzą prawnikowi pewnej odpowiedzi na to, ile będzie spraw, czy strat z tytułu ryzyka prawnego np. za rok ani jaki będzie ich rozkład statystyczny. Zostało to ujęte w następujący sposób *„wiara w to, że dla zdarzeń tak zdyweryfikowanych jak ryzyko prawne zbudujemy model prognostyczny, które będzie miał cudowne właściwości i będzie wręcz >>kryształową kulą<< jest wiarą daremną”* oraz *„nie przyjdzie statystyk i nie powie obiektywnie, że z tej nowej klauzuli z tego nowego produktu to ryzyko straty jest taka kwota z takim prawdopodobieństwem, bo on to będzie mógł powiedzieć ex post, jak strata zajdzie”*.

Obaj natomiast podkreślili, że te ograniczenia nie kwestionują zasadności opomiarowania procesu zarządzania ryzykiem prawnym, czy zdefiniowana dla niego wskaźników ryzyka i gromadzenia danych, zgodnie z regułą, że metody ilościowe wspierają jakościowe i *vice versa*. Zwrócono także uwagę na nadzieje pokładane w modelach EBOR i planach wprowadzenia przez Komitet Bazylejski nowej, prostszej od AMA, metody szacowania kapitału na ryzyko operacyjne, zwanej Standardized Measurement Approach (SMA).

W toku wywiadów padły też konkretne argumenty natury zarządczej przemawiające za podejmowaniem prób zobiektywizowania oceny ryzyka prawnego z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Wskazywano, że informacje uzyskane w wyniku zastosowania metod ilościowych pomagają prowadzić analizy jakościowe, ponieważ dają „infrastrukturę” do tego żeby oceny proces myślowy był lepszy i powtarzalny. Radca prawny wydający opinię bez ich wykorzystania opiera się wyłącznie na swojej wiedzy, doświadczeniu, pamięci i predykcjach. Konfrontacja z informacjami statystycznymi

umożliwia poszerzenie i ustrukturyzowanie jego horyzontu myślowego i bazowanie na doświadczeniach innych osób. Kolejną potrzebą, którą adresuje stosowanie metod statystycznych, jest ustalanie limitów strat ryzyka prawnego i ich rozkładów, których późniejsze monitorowanie wspiera systemowe zarządzanie tym ryzykiem, pozwalając podejmować działania zaradcze z odpowiednim wyprzedzeniem. Posiadanie własnej bazy danych oraz wyliczeń statystycznych w obszarze ryzyka prawnego jest użytecznym narzędziem weryfikacji i negocjowania ofert składanych przez brokerów ubezpieczeń od ryzyka prawnego. Może ponadto ułatwić uzasadnienie liczby etatów w departamencie prawnym, zmian w wykorzystywanych przez niego systemach, potrzeby szkoleniowe etc.

Reasumując, specjaliści od ryzyka operacyjnego, z którymi prowadziłam wywiady, nie przekreślili możliwości prognozowania np. liczby spraw sądowych, czy strat ryzyka prawnego. Stworzenie jakiegokolwiek modelu statycznego dla pomiaru ryzyka prawnego wymagałoby, w ich ocenie, otwartego podejścia i wysiłku ze strony prawników oraz ich dialogu z pracownikami komórek zajmujących się tworzeniem modeli i zarządzaniem ryzykiem. Rolą doświadczonego menedżera ryzyka prawnego byłoby pragmatyczne określenie, co w swoim obszarze chce zwymiarować, przy przyjęciu określonych założeń i ze świadomością opisanych wyżej ograniczeń. Ustalenie celu stworzenia modelu pozwoliłoby następnie na wspólne określenie zasobu danych, jakie departament prawny powinien zbierać, aby go zasilić. Miarodajny model wymagałby dostarczenia historycznych (z kilku lat) informacji np. o sprawach sądowych, o ich cechach i o ich wynikach. Dane należałoby zbierać w jednolity sposób, z pominięciem opisów, a sprawy grupować tak, by były porównywalne i w pewnym zakresie wystandaryzowane. I wreszcie, otrzymane wyniki powinno się prawdopodobnie poddać ocenie jakościowej (np. analizie scenariuszowej) po kątem potencjalnych czynników korygujących.

* * *

Badania wykazały, że w bankach dokonuje się identyfikacji i oceny ryzyka prawnego, co znajduje odzwierciedlenie w wydawanych opiniach prawnych. W przeważającej mierze są to działania rozproszone i niejednolite, dokonywane w oparciu o intuicję oraz profesjonalny osąd wynikający z wiedzy i doświadczenia poszczególnych osób (lub grup osób), a nie z wprowadzonych mechanizmów systemowych. Powszechnie przyjętą praktyką stała się rejestracja zdarzeń ryzyka (operacyjnego i prawnego) oraz samoocena ryzyka prawnego. Działania te są

prowadzone w przeważającej mierze zgodnie z metodologią wytworzoną poza departamentami prawnymi, w ramach procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym.

W następnym kroku zidentyfikowane i ocenione ryzyka podlegają ciągłemu monitorowaniu i kontroli oraz są w usystematyzowany sposób raportowane na odpowiednie szczeble korporacyjne. Dotyczy to także ryzyka prawnego, co zostanie opisane w kolejnym rozdziale.

ROZDZIAŁ IV

MONITOROWANIE, KONTROLA I RAPORTOWANIE RYZYKA PRAWNEGO

1 Monitorowanie i kontrola ryzyka prawnego

1.1 Zagadnienia ogólne

Jak wskazałam we wcześniejszych rozważaniach, proces zarządzania ryzykiem opiera się o tzw. cykl Deminga (zob. Rozdział II punkt 4.1). Jego istotnym elementem są czynności sprawdzające („check” w kole PDCA), które pozwalają na weryfikację rozwiązań przyjętych w całym procesie, a także na zrozumienie czynników wpływających na ich sukces lub porażkę. Rezultaty tych czynności, w ramach sprzężenia zwrotnego, zasilają system zasobami wiedzy, co umożliwia jego nieustanne doskonalenie. W zarządzaniu ryzykiem taką funkcję pełnią działania w obszarze monitorowania i kontroli. Ich odpowiednio udokumentowane i zaraportowane rezultaty prowadzą do stałego podnoszenia jakości działań zarządczych, co przekłada się na zmniejszanie liczby i dotkliwości strat operacyjnych.

Norma ISO 31000 zaleca, aby zarówno monitorowanie, jak i przegląd ryzyka, były częścią procesu zarządzania ryzykiem, a odpowiedzialność za te działania została jasno zdefiniowana. Powinny obejmować wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem i mieć na celu:

- upewnienie się, że środki kontroli są skuteczne i efektywne zarówno na etapie projektowania, jak i funkcjonowania,
- uzyskanie dalszych informacji umożliwiających doskonalenie oceny ryzyka,
- analizowanie i uczenie się na podstawie doświadczenia (łącznie z niedoszłymi zdarzeniami), zmian, trendów, sukcesów i porażek,
- wykrycie zmian w zewnętrznym i wewnętrznym kontekście, łącznie ze zmianami kryteriów ryzyka i samych ryzyk, co może wymagać przeglądu postępowania z ryzykiem i priorytetów oraz
- identyfikację pojawiających się ryzyk.²³¹

²³¹ Punkt 5.6 Normy ISO 31000.

Efektywny monitoring ryzyka powinien obejmować systematyczną i bieżącą ocenę odchyleń danych faktycznych od założonych punktów odniesienia (tj. limitów, wskaźników, planów, wartości z poprzedniego okresu), analizę zdarzeń, w wyniku których doszło do strat operacyjnych oraz sygnałów ostrzegawczych o potencjalnych przyszłych stratach. Jego częstotliwość zależy od decyzji organizacji, determinowanej rodzajem oraz dolegliwością ryzyka, a także dynamiką zmian w środowisku operacyjnym. Takie działanie umożliwia szybką identyfikację słabości i wprowadzenie – skutecznie i we właściwym czasie – korekt do przyjętego sposobu postępowania, stosowanych procedur oraz podjęcie działań naprawczych.²³²

Działania monitorujące mogą mieć dwa wymiary:

- monitorowanie bieżące – obejmujące ciągłą kontrolę wartości wskaźników ostrzegawczych oraz reagowanie w przypadku zaistnienia przekroczeń;
- monitorowanie systemowe – polegające na ustaleniu tolerancji na ryzyko, limitów ryzyka oraz zapewnieniu skuteczności i terminowości działań związanych z redukcją i transferowaniem ryzyka, zbliżone do omawianej dalej kontroli ryzyka.²³³

Podstawowym elementem tzw. systemu wczesnego ostrzegania, służącego do bieżącego śledzenia istotnych zagrożeń zdefiniowanych w toku oceny ryzyka są kluczowe wskaźniki ryzyka (ang. *key risk indicators*, dalej „KRI”). Z ich wykorzystaniem rzeczywistość biznesowa jest obserwowana pod kątem zmian ekspozycji na kluczowe kategorie ryzyka operacyjnego. Należycie sparametryzowane KRI pełnią następujące funkcje:

- 1) pozwalają zredukować subiektywizm samooceny, wprowadzając do niej ilościowe korekty wynikające z okoliczności obiektywnych,²³⁴
- 2) zapewniają możliwość obserwacji dynamiki (zmian) ryzyka w czasie,
- 3) wspomagają proces ustalania apetytu na ryzyko, prowadzenia analiz scenariuszowych, testów warunków skrajnych,²³⁵
- 4) dostarczają bieżącej informacji o zmianach dokonujących się w banku i jego otoczeniu, trendach ryzyka, w tym o stopniowym wzroście narażenia na konkretne, zdefiniowane ryzyko.²³⁶

²³² Lewandowski D. (2004). Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audyt w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego. Bank i Kredyt nr 4, str. 52.

²³³ Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 328.

²³⁴ Birindelli G., Ferretti P. (2017), str. 90-91.

²³⁵ Howitt J. (red.) (2015), str. 168.

²³⁶ Kaczmarek T. (2006), str. 127-129.

Pierwszy krok w definiowaniu KRI stanowi wybór obszarów szczególnie narażonych na ryzyko, zmapowanych na etapie identyfikacji i oceny ryzyka operacyjnego. Wskaźniki te powinny posiadać następujące właściwości:

- silną i jednoznaczną korelację z danym ryzykiem,
- oparcie się na rzeczywistych źródłach ryzyka,
- reprezentatywność, rozumianą jako dostarczanie informacji adekwatnych i istotnych z punktu widzenia zarządzania tym ryzykiem,
- mierzalność w drodze pomiaru ilościowego i obiektywnego, oderwanego od ocen eksperckich,
- ugruntowanie analizami określenie poziomu (ang. *threshold*), do którego ryzyko jest tolerowane, następnie momentu, od którego wskaźnik powinien zacząć ostrzegać przed nadmiernym wzrostem ryzyka, aż do oznaczenia miary krytycznej, oznaczającej ryzyko nieakceptowalne; poziomy te powinny być realistyczne i podlegać okresowym przeglądom,
- porównywalność w czasie oraz pomiędzy jednostkami biznesowymi,
- dostępność danych do ich monitorowania,
- precyzyjność zdefiniowania oraz łatwość w interpretacji,
- umożliwienie prognozowania zagrożeń, antycypowania częstości i wartości strat.²³⁷

Matkowski podkreśla, że zdefiniowaniu kluczowych wskaźników ryzyka powinno towarzyszyć określenie źródeł pozyskiwania informacji na ich temat i częstotliwości oraz terminów ich aktualizacji a także ustalenie cyklu, w jakim zestaw KRI podlegać będzie przeglądom – przez ich właścicieli oraz przez odpowiednie komitety lub organy banku.²³⁸

W ramach monitorowania bieżącego mieszczą się też analizy rejestrowanych zdarzeń i incydentów ryzyka, dokonywane w celu identyfikowania nowych rodzajów zagrożeń, intensyfikacji określonych rodzajów zdarzeń oraz innych aspektów mogących mieć wpływ na zmiany w profilu ryzyka.

Monitorowanie ryzyka spoczywa co do zasady w rękach jego „właściciela”, najczęściej na tzw. drugim poziomie obrony przed ryzykiem (por. Rozdział II punkt 3.6). W odniesieniu do ryzyka prawnego, nie jest konieczne aby całość monitorowania spoczywała na barkach osób zatrudnionych w departamencie prawnym, ale udział prawników w tym procesie jest oczywiście potrzebny i wskazany, zwłaszcza w warstwie

²³⁷ Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 297-299. Por. Howitt J. (2015), str. 171.

²³⁸ Matkowski P. (2006), str. 187.

merytorycznej, dotyczącej kwestii prawnych, takich jak budowa wskaźników, czy ocena prawna wniosków z ich monitorowania.²³⁹

Z zagadnieniem monitorowania powiązana jest kontrola ryzyka, ale każde z tych działań ma nieco inną funkcję i przebieg. Kontrola *sensu largo*, czyli całego procesu zarządzania ryzykiem ma na celu zbadanie i ocenę jego efektywności oraz adekwatności do profilu ryzyka i pozwala dokonać modyfikacji tych elementów, które okazały się zawodne. W ramach działań kontrolnych dokonuje się weryfikacji przestrzegania przepisów i procedur wewnętrznych wykorzystywanych w zarządzaniu ryzykiem w banku. Kontrola ryzyka *sensu stricto* polega z kolei na stwierdzeniu różnic pomiędzy wielkościami planowanymi i osiąganymi, w odniesieniu do ustalonych limitów ryzyka, ogólnego apetytu na ryzyko, czy wyliczonego wymogu kapitałowego. Przy tej okazji ustala się także, jakie ryzyka i w jakim stopniu negatywnie wpłynęły na realizowane cele oraz dokonuje się identyfikacji błędów popełnionych w procesie zarządzania ryzykiem. Kontrola ryzyka, w obu wymiarach, dostarcza istotnych informacji zwrotnych do planowania procesu na kolejne okresy.²⁴⁰

Kontrola ryzyka prawnego jest ściśle skoordynowana z kontrolą ryzyka operacyjnego w banku i jego podmiotach zależnych, co wpisuje się w ramy systemu kontroli wewnętrznej. Wspomaga ją także działalność audytu wewnętrznego.²⁴¹ W odróżnieniu od poprzedzających faz zarządzania ryzykiem, podział zadań i odpowiedzialności jest dalece bardziej uregulowany i ustrukturyzowany, w ramach podziału zadań tzw. drugiego i trzeciego poziomu obrony (por. Rozdział II punkt 2.3) oraz funkcji przypisanych organom banku.

Kontrole funkcjonalne w obszarze ryzyka prawnego mogą mieć wymiar formalny, sprawdzający sam proces oraz zawarte w nim mechanizmy kontrolne. Tego rodzaju kontrole dotyczą, na przykład, sposobu rejestrowania zdarzeń operacyjnych, aktualności danych w rejestrze ryzyka, kompletności raportów i innych aspektów zgodności działania pracowników banku (w tym departamentu prawnego) z odpowiednimi procedurami. Kontrole te mogą mieć też charakter merytoryczny i dotyczyć istoty ryzyka prawnego. Przykładem są okresowe przeglądy wzorów dokumentacji umownej używanej w relacjach z klientami i kontrahentami, celem ich dostosowania do aktualnych wymagań

²³⁹ McCormick R. (2010), str. 400.

²⁴⁰ Por. Kaczmarek T. (2006), str. 127-129 oraz Krasodomska J. (2008), str. 37.

²⁴¹ Punkt 5.6 Normy ISO 31000.

regulacyjnych, orzecznictwa czy najlepszych standardów rynkowych. Przy tego rodzaju przeglądach warto, od czasu do czasu, rozważyć udział firmy zewnętrznej, która nie brała udziału w przygotowywaniu wzorców, a tym samym może dokonać ich niezależnej oceny. Nie powinny być jednakże przeprowadzane w oderwaniu od wewnętrznych procedur oraz doświadczeń praktycznych, dotyczących postępowania w kwestiach uregulowanych w dokumentacji.²⁴² Przy przeglądzie dokumentacji produktowej istotne jest zapoznanie się z informacjami pozyskiwanymi przy sprzedaży oraz korzystania przez klientów danego produktu lub usługi, np. z infolinii banku, ze złożonych reklamacji, z zapytań kierowanych do opiekunów klientów, a w skrajnych przypadkach – ze zgłaszanych przez nich roszczeń. W toku analizy wzorców umownych stosowanych przez bank np. przy korzystaniu z nieruchomości stanowiących własność osób trzecich istotne jest pozyskanie informacji, jakie klauzule umowne wywołują wątpliwości na etapie zawierania, negocjowania oraz wykonywania umów, zwłaszcza w sytuacjach rozbieżności interesów banku i drugiej strony umowy. W każdym wypadku, gdy w wyniku przeglądu następuje istotna ingerencja w przebieg procesów biznesowych, zalecane jest przeprowadzenie przez zainteresowane komórki organizacyjne przeglądu procedur regulujących przebieg tego procesu.

1.2 Otoczenie regulacyjne

Monitorowanie i kontrola ryzyka prawnego nie zostały uregulowane w sposób odrębny i, podobnie jak w przypadku identyfikacji i oceny ryzyka, stosują się do nich przepisy oraz zalecenia z obszaru zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Prawo bankowe wymaga, aby w ramach systemu zarządzania ryzykiem bank stosował sformalizowane procedury mające na celu monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, sformalizowane limity ograniczające ryzyko i zasady postępowania w przypadku przekroczenia limitów oraz przyjęty system sprawozdawczości zarządczej umożliwiający monitorowanie poziomu ryzyka.²⁴³ Stosowane przez bank metody monitorowania ryzyka powinny być dostosowane do wielkości i profilu ryzyka.²⁴⁴ Częstotliwość monitorowania ryzyka powinna umożliwiać dostarczanie radzie nadzorczej, zarządowi i innym wskazanym przez zarząd jednostkom,

²⁴² McCormick R. (2010), str. 403.

²⁴³ Art. 9b ust. 2 pkt 2-4 Prawa bankowego.

²⁴⁴ § 12 ust. 1 Rozporządzenia MFFPR.

komórkom i stanowiskom organizacyjnym informacji o zmianach i wielkości profilu ryzyka banku.²⁴⁵

Uzupełnieniem są szczegółowe wytyczne Rekomendacji M. Komisja Nadzoru Finansowego zaleca w niej monitorowanie wskaźników KRI, zdarzeń operacyjnych oraz skuteczności działań kontrolnych i odwracających (naprawczych) i innych metod ograniczania lub transferu ryzyka. Niezależnie od tego podkreśla, że każdy bank powinien wypracować własne mechanizmy monitorowania ryzyka operacyjnego, biorąc pod uwagę w szczególności: rodzaj i istotność zdarzeń operacyjnych, rodzaje, stopień skomplikowania i wartość realizowanych oraz planowanych operacji, złożoność wykorzystywanych systemów, zależności pomiędzy bankiem a podmiotami powiązanymi, poziom kwalifikacji pracowników oraz zmiany kadrowe, a także złożoność struktury organizacyjnej i jej zmienność. Złożoność systemu monitorowania i częstotliwość wykonywania czynności monitorujących powinna wynikać ze świadomie akceptowanych (z góry określonych przez zarząd i zatwierdzonych przez radę nadzorczą) tolerancji/apetytu na ryzyko operacyjne, profilu tego ryzyka oraz częstotliwości i natury zmian w banku i jego otoczeniu.²⁴⁶

Zagadnienie kontroli w obszarze ryzyka podlega znacznie szerszej regulacji. Zgodnie z Prawem bankowym, bank jest zobowiązany do wyodrębnienia w ramach systemu kontroli wewnętrznej:

- 1) funkcji kontroli mającej za zadanie zapewnienie przestrzegania mechanizmów kontrolnych dotyczących w szczególności zarządzania ryzykiem w banku, która obejmuje stanowiska, grupy ludzi lub jednostki organizacyjne odpowiedzialne za realizację zadań przypisanych tej funkcji;
- 2) niezależnej komórki audytu wewnętrznego mającej za zadanie badanie i ocenę, w sposób niezależny i obiektywny, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.²⁴⁷

W celu kontroli ryzyka bank stosuje mechanizmy odpowiednie do skali i złożoności działalności banku, limity dostosowane do wielkości i profilu ryzyka występującego w banku oraz określa sposób postępowania w przypadku przekroczenia limitów, sposoby

²⁴⁵ § 16 Rozporządzenia MFFPR.

²⁴⁶ Punkt 15 Rekomendacji M.

²⁴⁷ Art. 9c ust. 2 Prawa bankowego.

eliminowania tego przekroczenia oraz środki mające na celu zapobieżenie takim sytuacjom w przyszłości.²⁴⁸

Na funkcję kontroli zarządzania ryzykiem w banku w systemie kontroli wewnętrznej, składają się mechanizmy kontrolne, niezależne monitorowanie przestrzegania mechanizmów kontrolnych i raportowanie w ramach funkcji kontroli.²⁴⁹

Powyższe wymogi prawne zostały przez Komisję Nadzoru Finansowego uszczegółowione w Rekomendacji M oraz w Rekomendacji H. W pierwszej z nich KNF wyjaśnia wzajemną relację systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej. Uznaje, że system kontroli wewnętrznej jest istotnym elementem zarządzania ryzykiem operacyjnym. Wadliwie funkcjonujące mechanizmy kontroli wewnętrznej i zarządzania bankiem mogą bowiem prowadzić do wzrostu zagrożenia z tytułu ryzyka operacyjnego. Z tego względu skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz jego adekwatność do profilu ryzyka operacyjnego powinna podlegać okresowej weryfikacji. Jej częstotliwość powinna być dostosowana do profilu ryzyka operacyjnego. Weryfikacja i ocena systemu zarządzania ryzykiem, w tym jego regularne przeglądy, powinny być dokonywane na tzw. trzecim poziomie przez komórkę audytu wewnętrznego. KNF zaleca też, aby komórka audytu wewnętrznego wykorzystywała informacje uzyskane przy pomocy narzędzi zarządzania ryzykiem operacyjnym (np. samooceny, bazy zdarzeń operacyjnych, mapy ryzyka, analizy scenariuszy) w ramach przygotowywania planów audytu.²⁵⁰

Z kolei Rekomendacja H podkreśla wagę informacji pozyskanych w procesie identyfikacji, oceny i pomiaru ryzyka przy tworzeniu mechanizmów kontrolnych oraz ustalaniu, które rodzaje ryzyka bank powinien i może kontrolować w jakim zakresie, a także co powinno podlegać ocenie jakościowej, a co ocenie ilościowej. Zaleca by w banku funkcjonowały adekwatne systemy, metody, procedury, czynności kontrolne, które mają na celu niedopuszczanie do przekraczania ustalonych limitów wewnętrznych. Przekroczenia limitów, podjęte działania oraz skutki tych działań, należy rejestrować i raportować oraz bezzwłocznie podejmować stosowne czynności, które doprowadzą do obniżenia danego typu ryzyka w działalności banku.²⁵¹

²⁴⁸ § 7 ust. 3, § 14 i § 15 Rozporządzenia MFFPR.

²⁴⁹ § 36 Rozporządzenia MFFPR.

²⁵⁰ Punkt 13 Rekomendacji M.

²⁵¹ Punkt 8 Rekomendacji H.

1.3 Praktyka polskich banków w zakresie monitorowania i kontroli ryzyka prawnego

Analiza dokumentów korporacyjnych wykazała, że w działania w obszarze monitorowania oraz kontroli ryzyka operacyjnego zostały opisywane na wysokim stopniu ogólności, w większości wspólnie, bez osobnych odniesień do ryzyka prawnego.

W ramach działań systemowych organy banku ustalają poziomy tolerancji i limity ryzyka operacyjnego. Następnie, w określonych cyklach, zarządy i rady nadzorcze (komitety ryzyka rad nadzorczych) są systematycznie informowane o bieżącym poziomie tego ryzyka i o działaniach podejmowanych w związku ze zidentyfikowanymi zdarzeniami. W strukturach organizacyjnych funkcjonują ponadto specjalne komitety ds. ryzyka operacyjnego, wspierające zarządy w efektywnym zarządzaniu tym ryzykiem.

Banki podkreślają, że na tzw. pierwszym poziomie obowiązek bieżącego monitorowania ryzyka operacyjnego w codziennej pracy dotyczy wszystkich pracowników banku. Na drugim poziomie wskazują na rolę specjalistycznych komórek organizacyjnych do spraw zarządzania ryzykiem operacyjnym, odpowiadających, między innymi, za wprowadzanie i rozwój odpowiednich metodyk oraz instrumentów. Do ich zadań należy koordynacja działań w tym obszarze, a także monitorowanie poziomu wymogu kapitałowego, ogólnego poziomu wykorzystania limitów na ryzyko operacyjne, podejmowanie działań zarządczych związanych z występowaniem podwyższonego lub wysokiego poziomu ryzyka operacyjnego oraz raportowanie tych zagadnień do komitetu ryzyka operacyjnego i zarządu. *Nota bene*, tylko jeden z banków wspomina w tym kontekście o departamencie prawnym.²⁵² W kilku dokumentach wzmiankowana jest rola audytu wewnętrznego, jako trzeciego poziomu obrony.

Z monitorowaniem i kontrolą ryzyka miały związek dwa pytania zadawane w toku wywiadów. Jedynie czterech z moich rozmówców okazało się być członkami komitetu ryzyka operacyjnego (w tym dwie osoby będące dyrektorami zarządzającymi), kolejny bywa na posiedzeniach, gdy omawiane są kwestie prawne. Pozostałe cztery osoby nie są członkami tego komitetu. Drugie z pytań dotyczyło wskaźników KRI dla ryzyka prawnego. I tu brak osobnych KRI dla ryzyka prawnego zadeklarowano w trzech bankach, dwie osoby przyznały, że nie mają o tym wiedzy, a jedna nie uzyskała zgody

²⁵² Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. według stanu na 31 grudnia 2020 roku, str. 27.

zarządu na ujawnienie informacji w tym zakresie. Informacje o KRI stosowanych przez trzy pozostałe banki prezentuje poniższa tabela.

Tabela nr 13.

Przykłady KRI stosowanych w polskich bankach.

Nazwa wskaźnika	Tryb wyliczania
Liczba prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez konsumentów, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na powyżej 50%	brak informacji
Liczba prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez osoby inne niż konsumenci, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na powyżej 50%	brak informacji
Liczba prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez konsumentów, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na 50% lub poniżej	brak informacji
Liczba prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez osoby inne niż konsumenci, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na 50% lub poniżej	brak informacji
Wartość prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez konsumentów, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na powyżej 50%	brak informacji
Wartość prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez osoby inne niż konsumenci, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na powyżej 50%	brak informacji
Wartość prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez konsumentów, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na 50% lub poniżej	brak informacji
Wartość prowadzonych w danym okresie spraw sądowych przeciwko bankowi zainicjowanych przez osoby inne niż konsumenci, w których prawdopodobieństwo przegrania oszacowano na 50% lub poniżej	brak informacji
Liczba nowych spraw przeciwko bankowi, które wpłynęły do banku w danym okresie	miesięcznie
Wartość przedmiotu sporu nowych spraw przeciwko bankowi, które wpłynęły do banku w danym okresie	miesięcznie
Liczba nowych spraw dotyczących kredytów walutowych przeciwko bankowi, które wpłynęły do banku w danym okresie	miesięcznie
Wartość przedmiotu sporu nowych spraw dotyczących kredytów walutowych przeciwko bankowi, które wpłynęły do banku w danym okresie	miesięcznie
Liczba postępowań przed Prezesem UOKiK prowadzonych w stosunku do banku	brak informacji
Liczba zidentyfikowanych przypadków ryzyka prawnego, dla których nie opracowano ścieżki postępowania	brak informacji
Liczba spraw sądowych, w których bank nie podjął wymaganych prawem działań	brak informacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Na podstawie przeprowadzonych badań można dokonać ostrożnego uogólnienia, że pracownicy departamentów prawnych oraz ich menedżerowie nie pełnią wysoce istotnej systemowej roli w zakresie monitorowania i kontroli ryzyka prawnego. Wobec wzrostu znaczenia tego ryzyka i poziomu strat z jego tytułu, konstatację taką można uznać za co niepokojącą.

2 Raportowanie ryzyka prawnego

2.1 Zagadnienia ogólne

Z monitorowaniem i kontrolą ryzyka operacyjnego, w tym prawnego, jest ściśle powiązane jego raportowanie, stanowiące kolejny istotny aspekt cyklu zarządzania. Składa się na nie kompletny i terminowy przepływ informacji do komórki odpowiedzialnej za organizację procesu zarządzania ryzykiem oraz zarządu, rady nadzorczej i komitetu ryzyka operacyjnego.²⁵³ Członkowie naczelnych organów banku są wszakże odpowiedzialni za kształt systemu zarządzania ryzykiem oraz przebieg tego procesu – przed właścicielami banku (akcjonariuszami), nadzorem finansowym i innymi instytucjami państwowymi reprezentującymi interesy i bezpieczeństwo deponentów oraz dbającymi o utrzymanie stabilności finansowej oraz przed klientami banku.²⁵⁴

Właściwie funkcjonujący system raportowania zapewnia piastunom otrzymywanie informacji umożliwiających zrozumienie całościowego profilu ryzyka operacyjnego i skoncentrowanie się na istotnych i strategicznych skutkach dla działalności.²⁵⁵ Monitorowanie ryzyka, ale także jego raportowanie, oraz stałe doskonalenie tych elementów procesu zarządzania ryzykiem jest powiązane z zagadnieniem zarządzania wiedzą o ryzyku i jej transferu, co w istotny sposób wspiera proces decyzyjny w zakresie postępowania z ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem wymaga bowiem dobrej znajomości wszystkich aspektów zidentyfikowanego ryzyka, takich jak: przyczyny powstawania, mechanizm i objawy spełnienia się, możliwe miejsca zakłóceń, ich potencjalna skala, czy techniki obserwacji.²⁵⁶

Raportowanie różnego rodzaju informacji jest częścią działalności banku. Za jego realizację odpowiedzialni są przede wszystkim członkowie kadry menedżerskiej. W ustalonych wewnętrznie cyklach powinni oni przekazywać istotne informacje

²⁵³ Urbankowska-Bąk K. w: Iwanicz-Drozdowska M. (2012), str. 328.

²⁵⁴ Jajuga K. (2019), str. 295-296.

²⁵⁵ Lewandowski D. (2004), str. 52.

²⁵⁶ Por. Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013), str. 79-82.

z obszaru zarządzania ryzykiem na wyższy poziom zarządzania. Jakość raportowania przekłada się wprost na jakość zarządzania bankiem i skuteczność realizacji założonej strategii. Raportowanie nie powinno być zatem traktowane jako „zło konieczne”, czy uciążliwy obowiązek. Zrozumienie celu tej czynności oraz maksymalizacja działań skierowanych na podnoszenie jakości raportów stanowi konieczny i zasadniczy element doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem. Wartościowe zarządczo raporty z obszaru ryzyka powinny być syntetyczne i dostosowane do potrzeb odbiorców, odnosić się do ustalonych wskaźników, przyjętej metodologii i referować do apetytu na ryzyko. Zadaniem pracowników tzw. drugiego poziomu obrony przed ryzykiem jest przekształcenie „danych o ryzyku” (statystycznych i operacyjnych) w „informacje o ryzyku”. Skupienie uwagi decydentów na istotnych ryzykach stymuluje strategiczne dyskusje i pobudza do kreatywnego podejścia do ewentualnych działań korygujących przyjęty sposób działania.²⁵⁷

Pośrednią formą raportowania jest również bieżące rejestrowanie zdarzeń operacyjnych w bazach wewnętrznych w procesie identyfikacji ryzyka, dokonywane także przez pracowników operacyjnych na pierwszym poziomie obrony przed ryzykiem.

W przypadku ryzyka prawnego niezmiennie istotne jest zapewnienie bezpośredniego nadzoru nad kwestiami prawnymi przez zarząd. Ten z kolei powinien gwarantować niezależność wydawanych opinii prawnych oraz promować kulturę odpowiedzialności za bezpieczeństwo prawne, tzw. zgodność oraz związane z tym kwestie etyczne oraz reputacyjne we wszystkich aspektach działalności organizacji.²⁵⁸

2.2 Otoczenie regulacyjne

Jak zostało wskazane we wcześniejszych rozważaniach, zgodnie z przepisami prawa, za zaprojektowanie, wprowadzenie oraz zapewnienie działania systemu zarządzania ryzykiem w banku odpowiedzialny jest zarząd, a za nadzorowanie go – rada nadzorcza. Aby wywiązać się z tej odpowiedzialności, organy banku muszą zapewnić sobie regularny dostęp do aktualnych i kompletnych informacji na temat działania systemu. Raportowanie o ryzyku jest elementem funkcjonującego w banku systemu sprawozdawczości zarządczej. Powinno zawierać rzetelne, dokładne i aktualne dane oraz dostarczać wykorzystywanych w zarządzaniu ryzykiem informacji na temat rodzajów,

²⁵⁷ Howitt J. (red.) (2015), str. 183-184.

²⁵⁸ McCormick R. (2010), str. 400.

wielkości i profilu ryzyka, a także służyć ocenie skutków decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem i przestrzegania limitów.²⁵⁹

Rekomendacja M zaleca, by opracowany przez bank system sprawozdawczości wewnętrznej (informacji zarządczej) w zakresie ryzyka operacyjnego został zbudowany w sposób umożliwiający ocenę narażenia na ryzyko operacyjne oraz skuteczne nim zarządzanie. Regularne raporty powinny napływać do kierownictwa banku z poszczególnych linii biznesowych, komórek zarządzania ryzykiem na drugim poziomie, jak i z audytu wewnętrznego. W raportach należy uwzględnić:

- wykorzystanie założonych tolerancji/apetytu na ryzyko operacyjne danego rodzaju,
- szczegółową charakterystykę ostatnich znaczących wewnętrznych zdarzeń operacyjnych z wewnętrznej bazy zdarzeń operacyjnych i strat z nimi związanych,
- informacje dotyczące istotnych zdarzeń zewnętrznych oraz prawdopodobieństwa zajścia takich zdarzeń w banku i ich potencjalnego wpływu m.in. na wynik finansowy i wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego,
- informacje pochodzące z innych wykorzystywanych w banku narzędzi zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Rekomendacja kładzie istotny nacisk na wysoką jakość danych objętych raportowaniem. Raporty powinny być przekazywane na odpowiednie poziomy zarządzania oraz do linii biznesowych banku, których te dane dotyczą lub mogą wspomagać procesy w nich zachodzące. Raportowanie powinno wspierać proces decyzyjny, a jego częstotliwość powinna być uzależniona od skali działalności, profilu ryzyka i stopnia złożoności prowadzonej działalności. W raportach powinny być odpowiednio opisane zarówno zidentyfikowane zdarzenia, jak i działania je korygujące, które pomogą uniknąć strat związanych z zajściem podobnych zdarzeń w przyszłości. Jakość systemu raportowania powinna być regularnie kontrolowana.²⁶⁰

2.3 Praktyka polskich banków w zakresie raportowania ryzyka prawnego

Informacje dotyczące raportowania ryzyka operacyjnego, zawarte w rocznych sprawozdaniach zarządów z działalności oraz tzw. ujawnieniach kapitałowych za lata 2019 i 2020 są lakoniczne. Dwa banki w ogóle nie opisują tego etapu procesu zarządzania ryzykiem, a wszystkie dokumenty milczą o raportowaniu ryzyka prawnego. Z opisów

²⁵⁹ § 17 Rozporządzenia MFFPR.

²⁶⁰ Punkt 16 Rekomendacji M.

zamieszczonych przez pozostałe pomioty można jednak wyprowadzić pewne ogólne wnioski na temat raportowania ryzyka operacyjnego.

Odbiorcami raportów są organy spółki (zarząd, rada nadzorcza, komitet ds. ryzyka rady nadzorczej) oraz komitet ryzyka operacyjnego, a w jednym przypadku także wyznaczeni w banku koordynatorzy ds. tego ryzyka oraz wyższa kadra zarządzająca. Jest to działanie cykliczne, odbywające się miesięcznie lub kwartalnie, w zależności od zawartości i odbiorcy raportu. Autorami raportów są komórki drugiego poziomu obrony przed ryzykiem (przede wszystkim komórka odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem operacyjnym). Raporty obejmują wyniki monitorowania ryzyka operacyjnego, czyli w szczególności aktualne informacje na temat poziomu i profilu ryzyka operacyjnego, poziomu wykorzystania limitów na ryzyko operacyjne, wielkości strat z tytułu zaistniałych zdarzeń ryzyka operacyjnego, stanu kluczowych wskaźników ryzyka, a także działań podjętych celem ograniczenia ryzyka operacyjnego oraz oceny skuteczności tych działań.

Dane pozyskane z wywiadów nie przedstawiają jednolitej praktyki w raportowaniu zagadnień z zakresu ryzyka prawnego. Jest ono ściśle powiązane z potrzebami zarządczymi poszczególnych organizacji, co wpisuje się w opisane wyżej wymogi regulacyjne.

Tylko w jednym banku departament prawny przygotowuje co kwartał raport oceny ryzyka prawnego dla zarządu, rady nadzorczej i komitetu ryzyka rady nadzorczej. W większości banków departamenty prawne przygotowują mniej kompleksowe, ale odrębne raporty o prowadzonych sprawach sądowych, postępowaniach administracyjnych (przed Prezesem UOKiK), o stanie rezerw związanych z tego tytułu, o istotnych zmianach w prawie. W jednym banku objętym badaniami, raport departamentu prawnego kierowany do zarządu stanowi część raportu autorstwa komórki zajmującej się zarządzaniem ryzykiem operacyjnym. W kolejnym departament prawny raportuje miesięcznie do takiej komórki, a do organów banku jedynie *ad hoc*, w razie zapotrzebowania. Raporty są kierowane do komitetu ryzyka operacyjnego, zarządu, członków zarządu nadzorujących obszar prawny, rady nadzorczej. W większości przypadków ich prezentacja jest dokonywana w cyklach kwartalnych, w części banków (borykających się z dużą liczbą pozwów) – miesięcznie, a w jednym nawet tygodniowo. Jedna z osób stwierdziła, że obecnie – jako pokłosie problemów sektora z roszczeniami

klientów związanymi z kredytami walutowymi – raportowaniu ryzyka prawnego zaczęto przykładać należyty ciężar gatunkowy.

* * *

Organy banku oraz inne umocowane osoby korzystają z danych zgromadzonych w toku monitorowania, kontroli i raportowania o ryzyku w celu korygowania nieprawidłowości zidentyfikowanych w procesie zarządzania. W ten sposób zasilają proces zwrotnie swoją wiedzą, doświadczeniem i refleksjami oraz stale doskonalą go zgodnie z cyklem PCDA. Opisane w poprzedzających rozdziałach etapy procesu zarządzania ryzykiem mają jednak przede wszystkim na celu wyposażenie decydentów w zasoby informacyjne ułatwiające dokonanie wyboru określonego sposobu postępowania, poprzez zwiększenie stopnia pewności co do jego konsekwencji.

ROZDZIAŁ V

POSTĘPOWANIE Z RYZYKIEM PRAWNYM

1 Zagadnienia ogólne

Niewielka liczba decyzji biznesowych może być i jest podejmowana w okolicznościach pozwalających na przewidzenie całego spektrum ich skutków. Znakomita większość procesów decyzyjnych jest w mniejszym lub większym stopniu obciążona niepewnością. Pozyskanie informacji o specyficznych problemach przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, a następnie ich odpowiednie przetworzenie, na wcześniej opisanych etapach procesu zarządzania ryzykiem, pozwala zmniejszyć obszar niepewności co do przyszłych tendencji i zdarzeń, a w efekcie zapobiegać wystąpieniu szkód.²⁶¹

Z drugiej strony, przy podejmowaniu decyzji sztuką jest nie tyle całkowite wyeliminowanie ryzyka, co osiągnięcie ekonomicznie akceptowalnego kompromisu między przewidywanymi stratami a nakładami na postępowanie zabezpieczające.²⁶² Etap podejmowania decyzji i postępowania z towarzyszącymi im ryzykami jest w piśmiennictwie określany „sterowaniem ryzykiem”, „zarządzaniem ryzykiem w wąskim znaczeniu”, „wpływaniem na ryzyko”, „przeciwdziałaniem ryzyku”, „odpowiedzią na ryzyko”, czy „panowaniem nad ryzykiem”. Towarzyszą temu różne sposoby nazwania dostępnych wariantów podejścia do ryzyka.

Zgodnie z Normą ISO 31000, opcje postępowania z ryzykiem nie wykluczają się wzajemnie i mogą polegać na:

- unikaniu ryzyka, poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu powodujących je działań,
- podjęciu lub zwiększeniu ryzyka w celu wykorzystania szansy,
- usunięciu źródła ryzyka,
- zmianie prawdopodobieństwa,
- zmianie następstw,
- dzieleniu ryzyka z inną stroną lub stronami, oraz
- zatrzymaniu ryzyka na podstawie świadomej decyzji.²⁶³

²⁶¹ Kaczmarek, T.T. (2006), str. 101.

²⁶² Zawila-Niedźwiedzki J. (2013), str. 78.

²⁶³ Punkt 5.5 Normy ISO 31000.

W polskim piśmiennictwie nie wybrzmiewają co prawda głosy dotyczące postępowania z ryzykiem prawnym, ale zbliżone do siebie typologie sposobów postępowania z ryzykiem operacyjnym proponują Jajuga, Kaczmarek, Zawila-Niedźwiedzki i Krasodomska. Pierwszy wymienia i definiuje zatrzymanie (akceptację), ograniczanie (unikanie) i zmniejszanie (mitygowanie) ryzyka, które może polegać na jego przeniesieniu (transferze)²⁶⁴. Podobny katalog opcji identyfikuje Kaczmarek, który rozróżnia ponoszenie ryzyka poprzez przejęcie go na siebie, własne pokrycie za pomocą tworzenia rezerw lub kalkulowania odpowiednich cen, dywersyfikację, czyli rozproszenie ryzyka na produkty, klientów i rynki, kompensację przez stosowanie derywatów lub tzw. *hedgingu*, przeniesienie na ubezpieczyciela lub inne podmioty i unikanie ryzyka poprzez zaniechanie działania.²⁶⁵ Zawila-Niedźwiedzki pisze o „aktywnych sposobach podejścia do ryzyka”, wymieniając wśród nich podejścia polegające na eliminowaniu (unikaniu), ograniczaniu (w tym prewencja), segmentacji, podziale lub transferze, finansowaniu, a w pewnych przypadkach – na tolerowaniu ryzyka.²⁶⁶ Krasodomska rozróżnia strategię pasywną i aktywną przy podejmowaniu decyzji co do postępowania z ryzykiem operacyjnym. Strategia pasywna polega, według niej, na biernym akceptowaniu ryzyka i braku działań w kierunku zmniejszania go, a strategia aktywna to wszelkie działania ograniczające ryzyko poprzez eliminację jego przyczyn w drodze nieangażowania się w określone działania (unikanie), zmniejszanie jego prawdopodobieństwa (redukcja, łagodzenie) lub transfer (w drodze outsourcingu lub ubezpieczenia).²⁶⁷

Podejście pasywne, czyli inaczej zatrzymanie (akceptacja, ponoszenie) ryzyka operacyjnego dotyczy przede wszystkim sytuacji, w których:

- a) poziom ryzyka (prawdopodobieństwo wystąpienia oraz wysokość potencjalnych strat) jest niski i akceptowalny przez przedsiębiorstwo (mieści się w apetycie na ryzyko),
- b) możliwość wpływu na ryzyko jest ograniczona,
- c) koszt reakcji na ryzyko przewyższyłby ewentualne odniesione korzyści z podjętego działania,
- d) przedsiębiorstwo posiada rezerwy finansowe na pokrycie określonego ryzyka.

²⁶⁴ Jajuga K. (2019), str. 386-387.

²⁶⁵ Kaczmarek T. T. (2006), str. 104.

²⁶⁶ Zawila-Niedźwiedzki J. (2013), str. 73-74.

²⁶⁷ Krasodomska J. (2008), str. 35-36.

Najbardziej konserwatywną ze strategii określonych wyżej jako aktywne jest unikanie ryzyka, czyli brak zaangażowania w nacechowane nim sytuacje. Takie zachowawcze podejście odpowiada oczekiwaniom organów nadzorczych, stojących na straży ochrony interesów depozytariuszy oraz stabilności systemu bankowego, ale w rzeczywistości biznesowej może oznaczać rezygnację z potencjalnych szans zarobku (choć w przypadku ryzyka operacyjnego aspekt ten jest mniej istotny, bo jak zostało ustalone, co do zasady podejmowanie go nie wiąże się z szansą zarobku). Mniej kategoriyczne, a jednocześnie biznesowo racjonalne i klasyczne podejście to ograniczanie (zmniejszanie, mitygowanie), czyli częściowe podejmowanie ryzyka, z jednoczesnym zastosowaniem środków mających na celu redukcję prawdopodobieństwa wystąpienia lub dolegliwości jego negatywnych skutków. Środki te nazywamy mitygantami ryzyka, które mogą polegać na działaniach:

- a) korekcyjnych, mających na celu wyeliminowania konkretnego zaistniałego zdarzenia,
- b) zapobiegawczych (prewencyjnych), których celem jest ograniczenie możliwości urzeczywistnienia się niepożądanego zdarzenia ryzyka,
- c) korygujących (detekcyjnych), mających na celu wykrycie przyczyn potencjalnych zdarzeń ryzyka w drodze analizy przyczyn zdarzeń już zaistniałych.

Możliwe jest także przeniesienie (transfer) ryzyka. Następuje to zazwyczaj poprzez zapłatę stronie trzeciej – tytułem ubezpieczenia, tzw. *hedgingu* lub w zamian za przeniesienie określonego procesu lub jego części na podmiot trzeci (*outsourcing*).²⁶⁸

Sposób postępowania z ryzykiem powinien podlegać cyklicznej ocenie i doskonaleniu, ponieważ niewłaściwa decyzja w tym względzie może sama z siebie powodować ryzyko.²⁶⁹

2 Otoczenie regulacyjne

Przepisy prawa nie regulują przebiegu konkretnych procesów decyzyjnych ani nie zawierają bezpośrednich dyrektyw odnośnie zasad wyboru określonego sposobu postępowania w sytuacjach obarczonych ryzykiem operacyjnym, w tym ryzykiem prawnym. Istotne wskazówki w tym względzie zawiera natomiast Rekomendacja M.

²⁶⁸ Jajuga K. (2019), str. 386-387 i 436-437.

²⁶⁹ Punkt 5.5 Normy ISO 31000.

Po pierwsze, nakazuje, aby bank zdefiniował sposoby traktowania zidentyfikowanego przez siebie ryzyka operacyjnego (prawnego), poprzez jego:

- akceptowanie, rozumiane jako świadome niepodejmowanie działań mających na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub skutków zmaterializowania się danego zagrożenia, wraz z ewentualnym zapewnieniem środków na pokrycie potencjalnie związanych z nim strat,
- ograniczanie, przede wszystkim poprzez odpowiednie zdefiniowanie procesów, produktów, systemów, ich opis/procedury oraz wprowadzenie mechanizmów kontrolnych,
- transferowanie, czyli przeniesienie części lub całości ryzyka związanego z danym zagrożeniem na podmiot zewnętrzny, w szczególności poprzez zlecenie wykonywania czynności zewnętrznym dostawcom usług lub stosowanie ubezpieczeń,
- unikanie, to jest niepodejmowanie działań, z którymi wiąże się dane zagrożenie.²⁷⁰

Po drugie, KNF zwraca uwagę na konieczność zachowania dużej ostrożności przy ocenie, czy narzędzia ograniczania ryzyka faktycznie redukują ryzyko operacyjne lub transferują skutki zdarzeń związanych z tym ryzykiem do innych sektorów (np. ubezpieczenia), nie tworząc w zamian nowych kategorii ryzyka w obrębie działalności banku, m.in. w ramach ryzyka operacyjnego (np. ryzyka prawnego, czy ryzyka niepewności wypłacenia odszkodowania), przez co suma ryzyk nie zmniejsza się.²⁷¹ Podkreśla także, że mechanizmy transferu ryzyka nie mogą stanowić alternatywy dla właściwego zarządzania ryzykiem, wyznaczając określone wymogi ostrożnościowe dla umów ubezpieczenia oraz zlecenia czynności na zewnątrz (outsourcing).²⁷²

W prawie powszechnie obowiązującym uregulowane są natomiast kwestie wynagrodzeń osób, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka banku, czyli tzw. *material risk taker-ów* („MRT”). Stanowi to implementację ostrożnościowych wymogów CRD IV/ CRD V, mających zniechęcić te osoby do podejmowania nadmiernego ryzyka, które długoterminowo mogłoby okazać się niekorzystne dla banku. Banki są zobowiązane, między innymi, do prowadzenia wykazu MRT oraz wprowadzenia i stosowania polityki wynagrodzeń dla poszczególnych

²⁷⁰ Punkt 10.1 Rekomendacji M.

²⁷¹ Punkt 10.2 Rekomendacji M.

²⁷² Punkt 12 Rekomendacji M.

kategorii MRT. Polityka powinna obejmować wynagrodzenie (składniki stałe i zmienne) oraz uznaniowe świadczenia emerytalne, a także spełniać określone przepisami wymogi dotyczące, między innymi, zasad przyznawania wynagrodzenia zmiennego. Na mocy tych samych przepisów, kierownik komórki prawnej jest wynagradzany w zakresie wynagrodzenia zmiennego za osiągnięcie celów wynikających z pełnioną przez niego funkcją, a jego wynagrodzenie nie może być uzależnione od wyników finansowych uzyskiwanych w kontrolowanych przez niego obszarach działalności banku.²⁷³

3 Determinanty wyboru sposobu postępowania z ryzykiem

Podstawowym wskaźnikiem stanowiącym punkt odniesienia dla procesów decyzyjnych związanych z ryzykiem, a tym samym istotnym czynnikiem kształtującym te decyzje jest tzw. apetyt na ryzyko, czyli całkowity poziom ryzyka, na które bank jest gotowy i które jest skłonny podjąć *a priori*.²⁷⁴ Jest to określona, maksymalna kwota straty możliwa do zaabsorbowania w razie zmaterializowania się sumy negatywnych skutków wszystkich decyzji. Poziom apetytu na ryzyko na dany rok jest ustalany przez banki „w tandemie” z planem finansowym, na podstawie historycznych danych o stratach własnych, porównywalnych informacji rynkowych oraz doświadczeń z procesu zarządzania ryzykiem. Następnie, w trakcie trwania roku finansowego, rzeczywisty poziom poniesionych strat ryzyka powinien być regularnie monitorowany w odniesieniu do założonego apetytu na ryzyko. Aby spełniał swoje funkcje, powinien być skalibrowany na realnym poziomie – ustalony na poziomie zbyt wysokim lub zbyt niskim będzie mieć negatywny wpływ na jakość zarządzania ryzykiem.²⁷⁵ Jak już wyjaśniłam w Rozdziale II pkt 2.4, w ośmiu na dziewięć banków objętych wywiadami, apetyt na ryzyko prawne nie jest wyodrębniony i stanowi część apetytu na ryzyko operacyjne. Oznacza to brak narzędzia do bieżącego monitorowania całościowej ekspozycji na to ryzyko.

Z kolei profil ryzyka (czyli matryca ilustrująca jego wagę i prawdopodobieństwo) jest wykorzystywany do hierarchizacji ryzyka i wspiera przesądzenie sposobu postępowania z jego poszczególnymi rodzajami. Do ustalenia go bank wykorzystuje informacje pozyskane w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym.²⁷⁶ Skala wagi konsekwencji oraz prawdopodobieństwa, a tym samym rozpiętość matrycy może zostać

²⁷³ Rozdział 3 Polityka wynagrodzeń Rozporządzenie MFFPR.

²⁷⁴ Rekomendacja M, str. 8.

²⁷⁵ Howitt J. (red.) (2015), str. 150-152.

²⁷⁶ Rekomendacja M, str. 7.

skalibrowana na wiele sposobów, w zależności od potrzeb i specyfiki danej organizacji. Właściwe sprofilowanie poszczególnych ryzyk pod kątem ich dotkliwości i prawdopodobieństwa pozwala w sposób świadomy i ujednolicony przypisać do nich dostępne sposoby postępowania.

Racjonalnym podejściem do ryzyk występujących często, ale mało dotkliwych (HFLI, od ang. *high-frequency, low-impact*) oraz występujących rzadko i niskoszkodliwych (LFLI, od ang. *low-frequency, low-impact*) jest co do zasady akceptacja ich występowania, zatrzymanie w organizacji oraz objęcie ryzyk dotkliwszych finansowo systemem rezerw lub instrumentami transferu. Ryzyka o wysokim stopniu prawdopodobieństwa wystąpienia i wysokiej dolegliwości (HFHI, od ang. *high-frequency, high-impact*), czyli tak zwane ryzyka strategiczne dla danej organizacji nie mogą być ani zaakceptowane, ani w całości pokryte rezerwami, ani wytransferowane na zewnątrz. Stąd zasadnicze znaczenie w postępowaniu z nimi ma wypracowanie sposobów obniżania poziomu ryzyka i ścisły monitoring ich skuteczności (mitygantów).

Podobnie należy unikać ryzyk o niskim stopniu prawdopodobieństwa wystąpienia i wysokiej dolegliwości (LFHI, od ang. *low-frequency, high-impact*), ale te można częściowo wytransferować na podmioty trzecie oraz pokryć rezerwami.²⁷⁷ Schematyczny obraz takiego przypisania przedstawia poniższy graf.

Rysunek nr 12.

Profil a sposób podejścia do ryzyka.

częstotliwość (prawdopodobieństwo)	bardzo częste	HFLI → zatrzymanie → mitygowanie/ transfer	HFHI → unikanie → mitygowanie
	rzadkie	LFLI → zatrzymanie → ignorowanie	LFHI → unikanie → mitygowanie/ transfer
		niska	bardzo wysoka
		wartość straty (dotkliwość)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Howitt J. (red.) (2015), str. 40 oraz Birindelli G., Ferretti P. (2017), str. 117-118.

²⁷⁷ Birindelli G., Ferretti P. (2017), str. 117-118.

Inne determinanty sposobu postępowania z ryzykiem to:

- realna możliwość wpływu na dane ryzyko oraz świadomość, że określona porcja ryzyka (tzw. ryzyko rezydualne) pozostaje w organizacji nawet w przypadku zastosowania najlepszych praktyk w postępowaniu z nim;
- relacja kosztów reakcji na ryzyko do korzyści uzyskanych z tego działania oraz adekwatność dostępnych metod do istotności ryzyka;
- skuteczność wykorzystywanych dotychczas narzędzi przeciwdziałania ryzyku;
- dostępność alternatywnych metod sterowania ryzykiem.²⁷⁸

Podobne zasady rządzące będą decyzjami dotyczącymi podejścia do ryzyka prawnego. Często zapadają one w toku zawierania umów, zarówno w bieżącej działalności, jak i mniej typowych (takich jak nabycie przedsiębiorstwa, skomplikowane finansowania, etc.). Funkcję mitygującą ryzyka prawne spełniają wówczas negocjacje i wprowadzane do umów postanowienia wyłączające odpowiedzialność stron np. za określone rodzaje szkód, za szkody poniżej lub powyżej określonej wartości, związane z nadzwyczajną zmianą okoliczności, czy przypadkami siły wyższej. Zarządzanie ryzykiem kontraktowym ma swoje oczywiste ograniczenia, zwłaszcza, że przerzucanie go na drugą stronę znajduje odbicie w warunkach finansowych transakcji. Prawidłowe zarządzanie tym ryzykiem wymaga świadomego zastosowania przez uczestników negocjacji, w tym prawników, odpowiednich środków i procedur, wśród których McCormick wymienia zapewnienie, że:

- a) zespół negocjacyjny dysponuje odpowiednią ilością czasu na zapoznanie się z dokumentacją transakcji,
- b) zespół składa się z osób rozumiejących założenia transakcji i związane z nią ryzyka, w tym prawne,
- c) wyższe kierownictwo jest należycie poinformowane o transakcjach podwyższonego ryzyka i ma możliwość zablokowania zaangażowania się przez instytucję w transakcję o nieakceptowalnie wysokim poziomie ryzyka,
- d) istnieją jasne zasady pozwalające na wykluczenie konfliktu interesów w procesie decyzyjnym,
- e) dokumentacja umowna będzie należycie podpisana i zabezpieczona.²⁷⁹

²⁷⁸ Jajuga K. (2019), str. 437.

²⁷⁹ McCormick R. (2010), str. 403-407.

Podobne ograniczenia dotyczą możliwości transferu ryzyka prawnego. Oferta komercyjnych ubezpieczeń od ryzyka prawnego jest coraz szersza, ale nie sposób ubezpieczyć się od wszelkich ryzyk prawnych.²⁸⁰ Klasycznym sposobem transferu ryzyka prawnego poza organizację jest zawarcie umowy na doradztwo z zewnętrzną kancelarią prawną. Do tego rozwiązania należy podchodzić ostrożnie, jak do każdego outsourcingu, oraz zdawać sobie sprawę z naturalnych ograniczeń, którym podlega zewnętrzny doradca prawny. Jego zaangażowanie w sprawy banku ma co do zasady charakter doraźny i fragmentaryczny, siłą faktu ma więc ograniczony dostęp do informacji i musi bazować na określonych założeniach. W konsekwencji, zewnętrzne opinie prawne adresują jedynie wybrane aspekty ryzyk prawnych banku i są obwarowywane licznymi zastrzeżeniami. Kluczową rolę w zapewnieniu efektywnego ograniczania (transferu) ryzyka prawnego poprzez zawarcie umowy z kancelarią zewnętrzną odgrywać będzie zawsze prawnik wewnętrzny odpowiedzialny za nadzór nad sposobem wykonania umowy przez kancelarię. Jego rolą jest zapewnienie, aby doradca zewnętrzny poznał pełny stan faktyczny sprawy. Powinien być dlań podstawowym punktem kontaktu z bankiem, co pozwala niwelować ewentualne pokusy pracowników z innych obszarów (np. sprzedaży) do wykorzystywania udziału kancelarii zewnętrznej do podważenia opinii prawników wewnętrznych, uznanych za zbyt „konserwatywne”. Jeśli jego ocena prawna określonego stanu faktycznego jest odmienna, ma prawo i obowiązek wyrazić swoje wątpliwości i skonfrontować je z doradcą zewnętrznym. Odpowiada wreszcie za należyte udokumentowanie pozyskanych porad oraz ich prezentacje dla decydentów.²⁸¹

4 Praktyka polskich banków w postępowaniu z ryzykiem prawnym

4.1 Strategie podejścia do ryzyka

Osiem z jedenastu banków, których dokumenty korporacyjne były objęte badaniami, zawarła w nich informacje dotyczące deklarowanych podejść do ryzyka operacyjnego. Żaden bank nie odniósł się tu odrębnie do ryzyka prawnego. Najczęściej przyjmowaną, opisaną przez siedem banków strategią jest ograniczanie ryzyk operacyjnych. Działania zarządcze w tym zakresie mogą mieć zarówno charakter doraźny, jak i systemowy. Działania doraźne obejmują bezpośrednie reagowanie na identyfikowane źródła ryzyka, niwelowanie nieprawidłowości o charakterze odwracalnym oraz odzyskiwanie

²⁸⁰ McCormick R. (2010), str. 402.

²⁸¹ Ibidem, str. 419-425.

utraconych środków. Na działania systemowe składają się m.in. doskonalenie procesów, optymalizacja kontroli wewnętrznej, szkolenia, transfer ryzyka (ubezpieczenia, outsourcing).²⁸² Banki opisują następujące metody, techniki i narzędzia stosowane do ograniczania (mitygowania) ryzyka prawnego:

- odpowiednie zdefiniowanie procesów, produktów, systemów, ich opis/ procedury oraz wprowadzenie mechanizmów kontrolnych dla procesów,
- bieżące monitorowanie ryzyka i trendów w zakresie oferowanych produktów, usług oraz procesów,
- wymiana wiedzy i doświadczeń w międzybankowych grupach roboczych w ramach Związku Banków Polskich,
- ciągłe usprawnienia procesów i ich automatyzacja w wyniku zastosowania rozwiązań informatycznych,
- rozwiązania organizacyjne polegające m.in. na rozdzieleniu funkcji wykonawczych od kontrolnych, ustaleniu limitów w zakresie podejmowania decyzji lub dokonywania operacji bankowych, zarządzanie prawami dostępu do pomieszczeń i systemów w celu ograniczenia możliwości dokonywania działań przez nieuprawnione osoby,
- instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi takie jak dobór kadr, podnoszenie kwalifikacji pracowników, systemy motywacyjne,
- dokumentowanie stosowanych w banku rozwiązań metodycznych, procesowych, organizacyjnych i informatycznych,
- plany ciągłości działania i plany awaryjne opracowywane dla krytycznych procesów biznesowych banku,
- ustalenie lub weryfikacja wartości progowych i krytycznych wskaźników ryzyka operacyjnego oraz limitów ryzyka operacyjnego,
- szkolenia wewnętrzne dla pracowników mające na celu uświadomienie i zrozumienie roli, wpływu oraz sposobów postępowania w zakresie ryzyka operacyjnego.
- podnoszenie poziomu świadomości zagrożeń wśród klientów.

²⁸² Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej podlegające ogłaszaniu według stanu na 31 grudnia 2020 rok, str. 58-59.

Drugim najczęściej opisywanym w dokumentach korporacyjnych podejściem do ryzyka operacyjnego jest jego transfer, uważany przez część banków jako wariant podejścia polegającego na ograniczaniu ryzyka. Przeniesienie części lub całości ryzyka operacyjnego (w tym prawnego) związanego z danym zagrożeniem na podmiot zewnętrzny przyjmuje dwie postaci. Po pierwsze, jest to stosowanie ochrony ubezpieczeniowej w zakresie poszczególnych rodzajów ryzyka finansowego, ubezpieczeń komunikacyjnych, ubezpieczenia mienia oraz ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej i karnoskarbowej). Drugą formą jest zlecanie wykonywania czynności zewnętrznym dostawcom usług, czyli tzw. outsourcing. W kontekście tej formuły zwraca się uwagę na to, że transfer nie może być traktowany jako alternatywa dla właściwego zarządzania ryzykiem²⁸³, a prawidłowość wykonywania czynności powierzanych na zewnątrz powinna być monitorowana.²⁸⁴

Trzy banki wspominają w dokumentach korporacyjnych o unikaniu ryzyka operacyjnego, czyli całkowitej rezygnacji z działalności generującej ryzyko lub wyeliminowanie prawdopodobieństwa wystąpienia czynnika ryzyka. To podejście może w szczególności znaleźć zastosowanie do ryzyka prawnego.

I wreszcie jeden bank deklaruje, że możliwa jest także strategia polegająca na akceptowaniu ryzyka operacyjnego, czyli świadomym niepodjęciu działań mających na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub skutków zmaterializowania się danego zagrożenia, wraz z ewentualnym zapewnieniem środków na pokrycie potencjalnie związanych z nim strat.²⁸⁵

4.2 Ryzyko prawne a proces decyzyjny

Decyzje dotyczące wyboru postępowania z ryzykiem obejmują wszystkie aspekty działalności bankowej i zapadają na różnych szczeblach korporacyjnych. Kompetencje w tym obszarze zależą od wewnętrznego podziału odpowiedzialności, wynikającego z dokumentów ustrojowych banku (statut, regulaminy organów banku, regulaminy komitetów, regulamin organizacyjny) oraz zakresów obowiązków i upoważnień pracowników. Przy ich podejmowaniu brać należy pod uwagę różne rodzaje ryzyk, w tym

²⁸³ Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2020 roku, str. 61.

²⁸⁴ Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2020, str. 80.

²⁸⁵ Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2020 roku, str. 61.

ryzyko biznesowe, kredytowe, operacyjne, braku zgodności, a w wielu przypadkach także ryzyko prawne. Takie decyzje zawierają w sobie komponenty merytoryczne, związane z zakresami działalności różnych komórek organizacyjnych banku, ale zdarzają się sytuacje że istotny aspekt sprawy jest osadzony na kwestii prawnej. Może zatem dojść do dyskusji, czy w takiej sytuacji decyzji odnośnie sposobu postępowania nie powinien podejmować pracownik departamentu prawnego.

W departamentach prawnych banków pracują w przeważającej mierze radcowie prawni. Przyczyną tego jest ustawowy zakaz zatrudniania adwokatów na podstawie umowy o pracę.²⁸⁶ Wykonywanie zawodu radcy prawnego polega na świadczeniu pomocy prawnej, polegającej w szczególności na udzielaniu porad i konsultacji prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przed urzędami i sądami w charakterze pełnomocnika lub obrońcy.²⁸⁷ W tym zakresie nie mieści się zarządzanie ani podejmowanie decyzji zawierających elementy biznesowe, a przepis prawa zakazuje polecania radcy prawnemu wykonania czynności wykraczającej poza zakres pomocy prawnej.²⁸⁸

Kwestie te były eksplorowane w toku wywiadów. Wszyscy rozmówcy przyznali, że w ich bieżącej pracy zdarzają się sytuacje, gdy od prawników, a zwłaszcza od prawników-menedżerów, oczekuje się podjęcia decyzji w przedmiocie sposobu postępowania, a nie jedynie wydania opinii prawnej. Zdecydowana większość osób, z którymi prowadziłam wywiady postrzega jednak rolę prawnika w procesie decyzyjnym w inny sposób. I tak, zgodnie z ich wypowiedziami, powinno się od niego oczekiwać „doradztwa”, „interpretacji prawnych”, „identyfikacji ryzyka”, „oceny ryzyka prawnego” „przekazania rekomendacji i konsekwencji niezastosowania się do tych rekomendacji”, a komórki biznesowe powinny podejmować decyzje o charakterze biznesowym.

Jedną z przyczyn takiego podejścia upatrywano w fakcie, że prawnik może nie dostrzegać wszystkich aspektów danej sytuacji. Zwracano uwagę na to, że decyzja zwykle opiera się nie tylko o zagadnienia prawne, nakładać się na nią mogą także kwestie relacyjne, reputacyjne, kosztowe, etc. Istotna dla prawnika kwestia natury prawnej może stanowić jedynie element szerszego kontekstu. Inna osoba uznała przenoszenie decyzji na prawników za nieuprawnioną próbę przerzucenia własnej odpowiedzialności.

²⁸⁶ Art. 4a oraz 4b ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze.

²⁸⁷ Art. 4 i art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych.

²⁸⁸ Art. 9 ust. 4 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych.

Ponadto, z uwagi na niezależność i funkcję „drugiej linii obrony przed ryzykiem” pełnioną przez departamenty prawne, ich pracownicy nie powinni być odpowiedzialni za ostateczną decyzję biznesową. Są raczej ekspertami, zwanymi także „gatekeeperami”, a czasem mniej pochlebnie „potykaczami”, zatem ich funkcja polega na spojrzeniu na daną kwestię biznesową w sposób jak najbardziej obiektywny, pozbawiony komercyjnej motywacji decyzyjnej.

Zadeklarowano natomiast, że *„nie jest tak, że biznes jest zostawiany z decyzją sam”*. Po pierwsze, w ocenie moich rozmówców, prawnicy nie tylko wskazują ryzyka, ale także starają się wskazywać sposoby ich eliminacji, czy mitygacji, często kreując rozwiązania alternatywne. Po drugie, przy dwóch lub kilku opcjach postępowania, dają rekomendację z naciskiem na najlepsze rozwiązanie. Po trzecie, przekazują wszystkie aspekty potrzebne do podjęcia decyzji, tak, że czasami po lekturze opinii decyzja jest oczywista. Po czwarte, dbają o to, aby ich opinie były konkretne (*„możemy albo nie możemy”*) oraz zawierały jasne rekomendacje.

W tym kontekście jedna osoba podzieliła się ze mną następującą refleksją: *„bardzo trudna jest granica między decyzją, a opinią, ale myślę, że ten środek ciężkości coraz bardziej zbliża się do decyzji (...) ale nigdy nie chciałbym, żeby prawnicy podejmowali decyzje (...) i wymagam od swoich prawników takiej silnej rekomendacji, proaktywności biznesowych, acz nie decyzji”*.

Dwie osoby zajęły mniej kategoryczne stanowisko. Jeden z rozmówców uznał, że w trakcie negocjacji (podał przykład negocjacje umowy kredytu), prawnik może podjąć decyzję co do kształtu postanowienia, co do danego mechanizmu prawnego. Drugi przyznał, że *„bardzo chętnie”* podejmuje decyzje, których jedyną determinantą jest otoczenie prawne czy kwestie formalne (jako przykład podał decyzje dotyczące struktury transakcji finansowania), czyni to jednak w konsultacji z partnerami z obszaru biznesowego.

We wszystkich poza jednym bankiem objętym badaniami dyrektorzy departamentu prawnego są uznawani za MRT, natomiast w żadnym banku za MRT nie są uważani inni pracownicy departamentu prawnego.

4.3 Unikanie i ograniczanie ryzyka prawnego

Bazując na informacjach pozyskanych podczas wywiadów, można dojść do wniosku, że dwiema podstawowymi strategiami postępowania w przypadku zidentyfikowania

ryzyka prawnego jest jego unikanie lub ograniczanie. W Rozdziale I pkt 3 przytoczyłam szereg wypowiedzi na temat tego, że organizacje bankowe nie są skłonne do zarabiania na ryzyku bankowym. Apetyt na to ryzyko prawne obniżają także regulacyjne ingerencje Rzecznika Finansowego, czy Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz fale pozwów konsumenckich. Nauczani doświadczeniem sporów „frankowych” oraz wynikłych z „małego TSUE” przedstawiciele sektora bankowego ze znacznym wyprzedzeniem zastanawiają się jak uniknąć podobnych zdarzeń, na przykład w związku z kredytami hipotecznymi udzielonymi w warunkach ekonomicznych korzystnych dla kredytobiorców, gdy w 2020 roku stopy procentowe Narodowego Banku Polskiego została trzykrotnie obniżona przez Radę Polityki Pieniężnej.²⁸⁹

W sytuacjach, w których całkowita eliminacja ryzyka prawnego nie jest możliwa, wprowadzane są działania ograniczające. Potwierdzają to następujące wypowiedzi moich rozmówców:

- „rolą prawnika, przede wszystkim inhouse’a, nie jest tylko opisanie istniejącego ryzyka, tylko ułożenie współpracy z biznesem w taki sposób, żeby na etapie na którym te ryzyka są identyfikowane, je mitygować”,
- „nie sztuką jest stworzyć fajny system zarządzania, (...) (...), ważne jest to żeby tak to ułożyć i tak używać jak najwięcej mitygantów na etapie identyfikowania, że coś potencjalnie może stanowić ryzyko prawne, żeby tego ryzyka prawnego było jak najmniej”,
- „dla mnie zarządzanie ryzykiem prawnym ma polegać na tym, że eliminujemy powstanie tego ryzyka, na tyle na ile to jest możliwe, zanim ono się pojawi”.

Metodą na ograniczanie ryzyka prawnego jest pozyskiwanie informacji o praktyce innych podmiotów w tym samym obszarze. Jak zostało wskazane w Rozdziale III pkt 1.3, w żadnej z badanych organizacji nie są analizowane dane o zdarzeniach ryzyka prawnego rejestrowane w Bazie ZORO przez inne banki. Nie jest to jednak jedyne dostępne źródło informacji pozwalające ograniczać własne ryzyko prawne. Cennym forum wymiany doświadczeń na tematy prawne są różnego rodzaju tematyczne grupy robocze działające pod auspicjami Związku Banków Polskich. Na takich spotkaniach przedstawiciele

²⁸⁹ Zob. informacje zawarte w komunikatach Narodowego Banku Polskiego (data pobrania: 16 października 2021 r.):
https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2020/rpp_2020_03_17.html,
https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2020/rpp_2020_04_08.html
i https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2020/rpp_2020_05_28.html.

banków mają możliwość cyklicznego skonsultowania merytorycznych wątpliwości odnoszących się do wykładni przepisów prawa. Jest to szczególnie przydatne przy różnego rodzaju procesach dostosowawczych, polegających na wprowadzaniu do działalności banków wymogów wynikających ze zmian w prawie. Jeden z rozmówców podzielił się także obserwacją, że utrzymywanie kontaktów z szeroką siecią zewnętrznych doradców prawnych bardzo ułatwia mu rozwiązywanie bieżących problemów. W przypadku potrzeby szybkiej konsultacji, w tym odnośnie praktyki rynkowej w jakiejś sprawie, może wówczas „*po prostu zapytać, kiedy czegoś nie wie*”. Takie porady są nieodpłatne, ale w zamian za to ta sama osoba jest gotowa dzielić się wiedzą z przedstawicielami kancelarii prawnej.

4.4 Transfer ryzyka prawnego

Poziom ryzyka prawnego, podobnie jak ryzyka operacyjnego, może podlegać obniżeniu poprzez jego transferowanie, to jest zlecanie świadczenia pomocy prawnej na rzecz banku do zewnętrznych kancelarii prawnych oraz ubezpieczanie banku od określonych ryzyk prawnych.

Rozmowa o roli zewnętrznych kancelarii prawnych w procesie zarządzania ryzykiem zajmowała istotną część każdego z wywiadów. Na pytanie, jaki jest klucz wyboru spraw, w których bank sięga po zewnętrzne doradztwo prawne, menedżerowie podali następujące grupy sytuacji:

- 1) potrzeba opinii prawnej dotyczącej zagadnień, w których prawnicy wewnątrzni nie posiadają wystarczającej specjalistycznej wiedzy lub doświadczenia; towarzyszy temu często dodatkowy czynnik krótkiego terminu, w jakim konieczne jest uzyskanie odpowiedzi – wówczas doświadczona osoba jest w stanie szybko podjąć działania, z mniejszym ryzykiem popełnienia błędu,
- 2) potrzeba opinii prawnej w kwestiach strategicznych, w których istnieje poważna wątpliwość interpretacyjna – sprawy niejasne, złożone oraz takie, gdzie pozyskanie opinii zewnętrznej może być wskaźnikiem dołożenia należytej staranności (także w odpowiedzi na oczekiwania zarządu lub rady nadzorczej),
- 3) konieczność pozyskania doradztwa w zakresie prawa obcego,
- 4) doradztwo w dużych, strategicznych projektach wykraczających poza sferę „*business as usual*” – jako przykłady podawano programy emisji obligacji, fuzje i przejęcia oraz transakcje związane ze nietypową sprzedażą aktywów w banku,

- 5) doraźne zapotrzebowanie na wsparcie zewnętrzne w przypadku przejściowych trudności kadrowych, które może być realizowane na zasadzie zlecenia części pracy do kancelarii zewnętrznej lub czasowe zatrudnienie pracownika takiej kancelarii, oddelegowanego do banku na zasadzie „bodyleasingu”,
- 6) pilne zapotrzebowanie na poradę prawną, która teoretycznie mogłaby być zrealizowana wewnętrznie, ale prawnicy wewnętrzni nie są w stanie jej dostarczyć z uwagi na istotne obciążenie innymi, równie istotnymi i terminowymi zadaniami, bieżącymi,
- 7) prowadzenie spraw spornych, przede wszystkim o charakterze masowym, na przykład windykacyjnych, a w ostatnich latach także wynikających z roszczeń konsumenckich,
- 8) prowadzenie spraw spornych banku poza jego siedzibą, zwłaszcza w oddalonych miejscowościach, gdzie skorzystanie z substytucji miejscowego prawnika jest rozwiązaniem pozwalającym na oszczędność czasu i obniżenie kosztów zastępstwa procesowego.

Następnie pytałam moich rozmówców o ich percepcję roli zewnętrznych kancelarii prawnych w zarządzaniu ryzykiem prawnym, tzn. czy postrzegają ich jako doradców, podwykonawców, czy też jako możliwość transferu ryzyka prawnego *sensu stricto* do podmiotów zewnętrznych posiadających ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej na istotnie wysokie kwoty. Menedżerowie w większości przypadków odpowiadali, że zależy to od charakteru zlecenia.

I tak, zewnętrzne kancelarie prawne są przez nich pozycjonowane jako konsultanci w odniesieniu do zagadnień, które „*są albo specjalistyczne albo kompleksowe albo bardzo trudne albo bardzo dyskusyjne (...) wtedy chcemy poza swoją wewnętrzną opinią mieć także opinie zewnętrzną, żeby mieć jakby spojrzenie drugiej pary oczu, czy nawet większej liczby oczu*”. Zwracano uwagę na to, że nawet bardzo liczny osobowo departament prawny nie musi się specjalizować we wszystkich gałęziach prawa. Jeden z menedżerów ujął to w następujący sposób: „*ja postrzegam rolę departamentu prawnego nie jako prawników od wszystkiego, którzy są w stanie każdy temat merytorycznie rozwiązać, bardziej jako prawników od spraw bieżących, od koordynacji spraw związanych z ryzykiem prawnym po stronie banku i kooperujących w tematach złożonych, niejednoznacznych, które uzasadniają skorzystanie z doświadczenia kogoś, kto się w danej dziedzinie specjalizuje, czyli doradcy zewnętrznego*.” Moi rozmówcy widzą

potrzebę konsultacji z prawnikami zewnętrznymi również w istotnych lub bezprecedensowych sprawach spornych. Zewnętrzny prawnik zagraniczny doradzający w odniesieniu do zagadnień regulowanych prawem obcym jest także postrzegany bardziej jako konsultant, specjalizujący się w prawie obowiązującym w określonej zagranicznej jurysdykcji. Zapotrzebowanie na zewnętrzne wsparcie w obszarze wiedzy i doświadczenia występuje – jak widać – co do zasady w kwestiach wypadkowych, zwykle niezwiązanych z codzienną działalnością banku. W przypadku tej grupy spraw, prawnicy wewnętrzni przyjmują na siebie rolę „łącznika” pomiędzy kancelarią zewnętrzną a bankiem oraz koordynują współpracę komórek biznesowych z doradcą.

Zewnętrzne firmy prawnicze mogą także pełnić rolę podwykonawców, którzy uzupełniają zasoby kadrowe banku w przypadku ich braku *in-house*. Jak powiedział jeden z menedżerów, wówczas *„następuje outsourcing, ale nie outsourcing ryzyka”*. Kilka z banków objętych badaniami na tej zasadzie zapewnia kompleksową obsługę spraw spornych. Jest to uzasadnione w kilku określonych konfiguracjach kosztowo-organizacyjnych. Bank mniejszych rozmiarów decyduje się na zewnętrzną obsługę sporów sądowych *„ponieważ (...) zasoby i skala działalności nie są na tyle duże, aby prowadzić sprawy wewnętrznie”*. Z kolei duże banki, które borykają się obecnie z masowymi pozwami konsumenckimi, *„wyprowadzają”* je w całości do kancelarii zewnętrznych ponieważ samodzielne obsłużenie ich wymagałoby stworzenia i utrzymywania własnej odrębnej struktury przypominającej kancelarię prawną z pełną infrastrukturą umożliwiającą obsługę tych postępowań (kopiowanie, administrowanie dokumentacją, wysyłanie pism) oraz zespołem od kilkunastu do kilkudziesięciu prawników do reprezentacji banku w postępowaniach sądowych. Zatrudnienie firmy zewnętrznej jest w takim przypadku opłacalne z przyczyn ekonomicznych, organizacyjnych i zarządczych. Podwykonawstwo stosowane jest też przy dużych transakcjach wymagających sporządzenia złożonej dokumentacji, czy na przykład przeprowadzenia badania *due diligence*.

Dyrektorzy departamentów prawnych byli natomiast zgodni w opinii, że determinantą dla decyzji o outsourcingu obsługi prawnej nie jest okoliczność, że w przypadku zmaterializowania się ryzyka prawnego można zewnętrzną kancelarię prawną obciążyć odpowiedzialnością cywilną za nienależyte wykonanie usługi i ewentualnie skorzystać z jej ochrony ubezpieczeniowej. Jedna z osób użyła sformułowania, że *„to jest taki mit”*. Jako pierwszy z powodów wskazywano trudności

dowodowe w jednoznacznym przypisaniu odpowiedzialności za „błąd w sztuce” prawnikowi zewnętrznemu, zwłaszcza w przypadku opinii prawnych, które zazwyczaj zapadają w niejednoznacznych stanach prawnych i jako takie są obwarowane licznymi zastrzeżeniami. Wybrzmiał pogląd, że *„ewidentnych błędów raczej nie ma, raczej to są dyskusyjne błędy, że można było tak, ale też można było tak uważać”*. Następnie mowa była o tym, że odzyskanie utraconych kwot od kancelarii jest bardzo czasochłonne i jako takie nie jest efektywnym instrumentem do zarządzania ryzykiem. Kolejna osoba zwróciła uwagę, że kancelarie są zatrudniane na zasadzie umowy zlecenia, będącej umową tzw. starannego działania i podzieliła się następującym spostrzeżeniem: *„gdyby zostało zlecone prowadzenie postępowania, to jasne, że kancelaria jest odpowiedzialna, nie za wynik procesu, ale za należytą staranność dołożoną przy procesie, a jeżeli jest zamówienie opinii, to oboje wiemy jak czasem te opinie są zbudowane, (...) co czasami nie pozwala na jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności do kancelarii”*. Padł wreszcie komentarz natury czysto ekonomicznej: *„jestem realistą i wiem, że na koniec dnia, jeśli należałoby skorzystać z polisy kancelarii, to rzadko kancelaria ma tak wysoką polisę, żeby zadośćuczynić ryzyku prawnemu, które się zmaterializuje w postaci, chociażby kary”*.

W odpowiedzi na pytanie o znane przypadki, w których kancelaria prawna zapłaciła odszkodowanie za błąd w sztuce, jeden rozmówca wspomniał o dwóch sprawach, w których reprezentowany przez nią bank dochodził roszczeń z polisy ubezpieczeniowej OC kancelarii. Obie zostały prawomocnie przegrane z powodu uchybienia terminów sądowych przez pełnomocników i w obu przypadkach kancelarie nie kwestionowały swojej odpowiedzialności. Menedżer dodał, że sytuacje były jednoznaczne, a wartość przedmiotu sporu w obydwu sprawach nie była istotnie wysoka.

Kontynuując wątek odpowiedzialności, nie można pominąć omówienia wypowiedzianych w trakcie wywiadów spostrzeżeń dotyczących roli wewnętrznych departamentów prawnych w zapewnianiu bezpieczeństwa prawnego banku. Wskazywano, że – co do zasady – są one odpowiedzialne zarówno za decyzję o wyborze spraw wymagających konsultacji zewnętrznej, jak i za wybór odpowiednio kompetentnej kancelarii. Posiadają na to budżety i są ich dysponentami. Rola departamentu prawnego nie kończy się w tym miejscu. Jak wspomniałam wcześniej, jego pracownicy są punktem kontaktowym dla doradców zewnętrznych i organizatorami ich pracy dla organizacji. Spoczywa na nich wreszcie obowiązek weryfikacji i „odbioru” prac, a także analizy

kosztochłonności i monitorowania wydatków na zewnętrzną obsługę prawną. Ocena jakości tej obsługi stanowi w jednym z badanych banków element samooceny działalności. Analizowana jest wówczas responsywność oraz terminowość doradców zewnętrznych, ale także aspekty merytoryczne. W bankach, które zlecają na zewnątrz prowadzenie spraw spornych dodatkowo odbywają się bieżące kontrole i monitorowanie prac kancelarii (np. dotrzymywania terminów procesowych). Konieczne może być także włączenie doradcy zewnętrznego w proces raportowania, ponieważ aktualne dane źródłowe o sprawach spornych znajdują się w jego posiadaniu. Wątek ten można więc skonkludować komentarzem jednego z respondentów: „*nawet jak kancelaria źle coś zrobi, to nas to nie do końca uratuje, bo też jesteśmy odpowiedzialni za współpracę z tą kancelarią*”.

Drugą metodą transferu ryzyka prawnego jest ubezpieczenie. W tym celu najczęściej zawierana jest umowa majątkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej, czyli taka, w której ubezpieczyciel zobowiązuje się do zapłacenia określonego odszkodowania za szkody wyrządzone osobom trzecim, wobec których odpowiedzialność za szkodę ponosi ubezpieczający albo ubezpieczony.²⁹⁰

Na polskim rynku obserwowany jest rozwój ubezpieczeń od ryzyk prawnych. Źródłem informacji na ten temat nie są jednak opracowania naukowe, lecz przede wszystkim dane publikowane przez brokerów ubezpieczeniowych. Przykładowo, w raporcie na temat swojej działalności w 2020 r. w Europie Środkowo-Wschodniej, korporacja Howden zajmująca się dystrybucją ubezpieczeń od odpowiedzialności od ryzyk prawnych, w tym odpowiedzialności kontraktowej (w szczególności z tytułu odpowiedzialności za składane w umowach tzw. oświadczenia i zapewnienia strony sprzedającej, ang. *representations and warranties*), podatkowej i z tytułu ryzyk środowiskowych w transakcjach fuzji i przejęć (ang. *mergers and acquisitions*, w skrócie M&A) oraz tzw. ubezpieczeń D&O (od odpowiedzialności cywilnej członków organów spółek, od ang. *directors and officers*), informuje, że Polska od lat dominuje w regionie pod względem liczby uplasowanych polis. Raport ten nie zawiera jednak szczegółów dotyczących uczestnictwa banków w systemie ubezpieczeń.²⁹¹ Podobnie, zgodnie

²⁹⁰ Zob. art. 822 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1740, ze zm., dalej „kodeks cywilny”).

²⁹¹ Zob. Howden M&A Annual review (2020). Raport dostępny pod adresem: <https://howdenmergers.com/documents/downloads/Howden-M&A-Annual-Report-2020.pdf>, data pobrania: 13 listopada 2021 r., str. 17.

z opisem zawartym w punkcie 4.1 powyżej, banki lakonicznie wspominają w dokumentach korporacyjnych o zawieraniu umów ubezpieczenia od ryzyka operacyjnego. Można to wytłumaczyć sensytywnością tego rodzaju informacji.

4.5 Akceptacja ryzyka prawnego i rezerwy na ryzyko prawne

Jak wskazałam w punkcie 3 powyżej, akceptacja ryzyka to strategia stosowana zazwyczaj do ryzyk o niskiej dolegliwości i niskim prawdopodobieństwie zaistnienia, w przypadku których inne podejścia nie są opłacalne ekonomicznie. W przeprowadzonych wywiadach strategia ta była wymieniana jako ostatnia w kolejności wyboru, zasadniczo nieprzyjmowana w odniesieniu do ryzyka prawnego. Banki nie decydują się świadomie na wprowadzanie nowych produktów, usług, czy procesów zawierających niezmitigowane ryzyka prawne, obawiając się odpowiedzialności cywilnej wobec klientów, odpowiedzialności administracyjnej (np. kar nakładanych przez Prezesa UOKiK), odpowiedzialności karnej, utraty reputacji, czy ryzyka braku zgodności. W wywiadach wybrzmiał brak inklinacji do zawierania umów zawierających potencjalnie nieskuteczne klauzule, czy luki w zakresie odpowiedzialności stron, na przykład za cenę pozyskania korzystnych warunków finansowych. Tego rodzaju sytuacje są eliminowane poprzez rosnącą standaryzację dokumentacji prawnej oraz jej opiniowanie przez radców prawnych.

Zdarzają się jednak sytuacje, gdy ryzyko prawne jest akceptowane. Dotyczy to zwłaszcza sporów sądowych, w których bank jest stroną pozwaną i nie ma jednoznacznego przekonania, że sprawa zostanie przegrana albo prowadzenie jej pomimo takiego ryzyka jest istotne z innych przyczyn, przykładowo sprawa jest precedensowa, wartość przedmiotu sporu jest istotnie wysoka lub spór toczy się z pobudek pozafinansowych (np. w obronie reputacji banku albo celem udowodnienia jego racji w kwestiach o znaczeniu zasadniczym; ostatnie zdarza się na przykład w sporach pracowniczych oraz z kontrahentami świadczącymi usługi dla banku). Bank nie uznaje wówczas roszczenia drugiej strony, nie podejmuje rozmów ugodowych, ale wdaje się w spór, akceptując ryzyko przegrania go. W takich przypadkach, ze względów ostrożnościowych, Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) nakładają na banki obowiązki dotyczące tworzenia specjalnych rezerw.²⁹²

²⁹² Jest to przede wszystkim ujęte w Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości 37 – rezerwy, zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe wprowadzonym w drodze Rozporządzenia Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmującego określone międzynarodowe standardy

Zgodnie z MSR 17, rezerwa jest zobowiązaniem, którego kwota lub termin zapłaty jest niepewne. Zobowiązanie jest z kolei obecnym, wynikającym ze zdarzeń przeszłych obowiązkiem jednostki, którego wypełnienie – jak się oczekuje – spowoduje wpływ z jednostki środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne.

Zgodnie z MSR 37, bank ma obowiązek utworzenia rezerwy, jedynie wówczas, gdy łącznie zaistnieją następujące przesłanki:

- na banku ciąży obowiązek (prawny²⁹³ lub zwyczajowy) wynikający ze zdarzeń przeszłych,
- konieczność wydatkowania środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne w celu wypełnienia obowiązku jest prawdopodobna, tj. gdy jest bardziej możliwe, że do wypływu środków z jednostki dojdzie, niż, że do niego nie dojdzie, czyli gdy prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia jest większe od prawdopodobieństwa, że zdarzenie nie nastąpi. (ang. *more likely than not to occur*),
- można dokonać wiarygodnego szacunku kwoty tego obowiązku.²⁹⁴

Przykładem sytuacji, gdy na banku może ciążyć obowiązek zapłaty wynikającej ze zdarzenia przeszłego jest zawieszenie przed sądem sprawy spornej, w której do banku skierowane są roszczenia innego podmiotu. W większości banków tworzenie rezerw na sprawy sporne odbywa się w drodze ciągu decyzji (rekomendacji) zmierzających do ich tworzenia. Biorą w nich udział prawnicy i pracownicy innych komórek organizacyjnych (przede wszystkim z obszaru rachunkowości i ryzyka). W części organizacji jest to tzw. *workflow* w specjalnym systemie informatycznym, w części odbywa się to drogą mailową (także z wykorzystaniem formularzy). W zależności od ukształtowania tego procesu, rolę prawników jest albo wnioskowanie o utworzenie (zmianę wysokości, rozwiązanie) rezerwy na podstawie dokonanej oceny prawdopodobieństwa przegranej danej sprawy, albo jedynie wydanie opinii co do tego prawdopodobieństwa. Jak wskazano wyżej, pełnomocnik prowadzący sprawę ocenia czy przegranie sporu jest prawdopodobne w więcej niż 50 % i tylko wówczas tworzy się rezerwę obejmującą szacowany koszt przegranej, w tym związane z tym potencjalne koszty sądowe i procesowe.

rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 320/1 z późn. zmianami, dalej „MSR 17”).

²⁹³ Czyli wynikający wprost lub pośrednio z umowy, z ustawodawstwa lub innego działania prawa. Zob. punkt 10 MSR 37.

²⁹⁴ Zob. punkty 10, 14-16 oraz 23 MSR 37.

W jednym z banków decyzje dotyczące rezerw na sprawy sporne odbywają się w specjalnej grupie konsultacyjnej, którą tworzą dyrektor finansowy, dyrektor kontroli ryzyka, dyrektor departamentu prawnego oraz radcowie prawni (w tym przedstawiciele kancelarii zewnętrznej), bezpośrednio zajmujący się prowadzeniem spraw sądowych. Gremium to spotyka się kwartalnie i rozpatruje rekomendacje przedstawiane przez prawników odnośnie tego, w jakich sprawach należy zawiązać (częściowo lub całkowicie rozwiązać, czy „dowiązać”) rezerwy. Protokół ustaleń dokonanych na takim spotkaniu zastępuje proces wnioskowania i stanowi wystarczającą podstawę do technicznego wprowadzenia rezerw do systemów bankowych. W kolejnej organizacji pion finansów tworzy (modyfikuje) rezerwy na sprawy sporne niejako automatycznie, na podstawie otrzymanej z departamentu prawnego oceny prawdopodobieństwa przegrania sporu i innych informacji związanych ze sprawą.

Adekwatność wysokości rezerwy do potencjalnej straty z tytułu przegrania danego sporu jest na bieżąco monitorowana w toku sprawy.²⁹⁵ Jeśli ocena ryzyka zmieni się i na przykład szanse procesowe na wygranie sprawy urosną, powództwo zostanie w części oddalone itp., możliwe jest częściowe rozwiązanie rezerwy. W praktyce występuje też sytuacja odwrotna (np. gdy postępowanie przeciąga się i z uwagi na wysokie ryzyko przegranej, rezerwę na kwotę główną należy powiększyć o odsetki). Wówczas kwota rezerwy ulega odpowiedniemu zwiększeniu.

Podczas dwóch wywiadów poruszone zostało zagadnienie tzw. portfelowych rezerw na ryzyko prawne, tworzonych nie tylko na poczet straty z tytułu poszczególnych spraw zawisłych przed sądem, ale na potencjalne straty z tytułu przyszłych sporów sądowych mających wspólne źródło. Ta kategoria rezerw pojawiła się w obrocie gospodarczym stosunkowo niedawno, na kanwie masowych roszczeń konsumentów mających związek z kredytami walutowymi oraz z częściowym zwrotem prowizji w razie wcześniejszej spłaty kredytu²⁹⁶. Jak stwierdził jeden z rozmówców, budowanie przez banki tych rezerw zostało wymuszone przez firmy audytorskie „prawem kaduka”. Analiza metodologii ich

²⁹⁵ Jest to zgodne z wymogami punktu 59-60 MSR 37.

²⁹⁶ Zob. na przykład raporty bieżące Alior Bank S.A. nr 37/2019 z dnia 24 października 2019 r. i nr 38/2019 z dnia 5 listopada 2019 r. w sprawie utworzenia rezerwy na zwroty oraz nr 5/2020 z dnia 1 lutego 2020 roku w sprawie zwiększenia rezerwy związanej z przedterminowymi spłatami kredytów detalicznych, dostępne pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html> oraz raport bieżący PKO Banku Polskiego S.A. nr 2/2020 z dnia 31 stycznia 2020 r. w sprawie ujęcia ryzyka prawnego PKO Banku Polskiego S.A. związanego z umowami kredytów hipotecznych walutowych oraz przedterminowych spłat kredytów detalicznych, dostępny pod adresem: <https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/raporty-biezace/>.

tworzenia przekracza ramy niniejszego dysertacji, zwłaszcza, że rola prawników w ocenie ryzyka jest w tym przypadku ograniczona, gdyż grupy spraw spornych objętych rezerwami portfelowymi są z zasady obarczone ryzykiem przegrania w powyżej 50%.

* * *

Opisane w tym rozdziale zagadnienia dotyczące postępowania z ryzykiem prawnym zamykają część dysertacji, w której opisane zostały poszczególne etapy procesu zarządzania tym ryzykiem. Wyłania się z nich określony obraz funkcjonowania zarządzania ryzykiem w polskiej bankowości. Daje to podstawy do formułowania ocen oraz postulatów optymalizacyjnych, co stanowi zasadniczy przedmiot kolejnego rozdziału.

ROZDZIAŁ VI

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PRAWNYM W POLSKIEJ BANKOWOŚCI

1 Stan zarządzania ryzykiem prawnym

W trakcie badań poczyniłam szereg spostrzeżeń dotyczących stanu zaawansowania zarządzania ryzykiem prawnym na polskim rynku bankowym. Zastosowane przeze mnie różne metody badawcze pozwoliły zweryfikować badane zagadnienia, analizować je pod kątem przyczynowo-skutkowym oraz formułować oceny czy postulaty.

Już na pierwszym etapie procesu badawczego ustaliłam, że zarówno unijny jak i polski prawodawca w prawie powszechnie obowiązującym, jak i Komisja Nadzoru Finansowego w swoich rekomendacjach praktycznie milczą na temat ryzyka prawnego. Co więcej, brak jest jednolitej lub choćby częściowo zbieżnej definicji ryzyka prawnego, a poszczególne banki bazują na własnych definicjach, w większości odmiennych od opracowanych przez nadzorcę. Taki stan rzeczy w znacznym stopniu odbiega od poziomu uregulowania i uporządkowania zagadnień związanych choćby z ryzykiem braku zgodności, które jest o setki lat „młodsze” od ryzyka prawnego. Luka regulacyjna dotycząca ryzyka prawnego jest o tyle istotna, że ryzyka wprost zdefiniowane i uregulowane wpisują się mocniej w rzeczywistość korporacyjną. W efekcie, zarządzanie nimi odbywa się w bardziej uporządkowany sposób.

Na kolejnym etapie, w toku analizy dokumentów korporacyjnych, moją uwagę zwrócił dysonans występujący pomiędzy rosnącym w ostatnich latach znaczeniem ryzyka prawnego na polskim rynku bankowym, a limitowaniem informacji na temat zarządzania nim w tzw. ujawnieniach banków, zwłaszcza wobec faktu pozyskania wiedzy o dość znacznej liczbie i dywersyfikacji rodzajów zdarzeń ryzyka prawnego zarejestrowanych w Bazie ZORO. Jest to, w mojej ocenie, po części pochodną regulacyjnego milczenia o ryzyku prawnym.

Trzeci i czwarty etap badań dostarczyły najwięcej materiału do przemyśleń na diskutowany temat. W pierwszej kolejności zastanowienie może budzić fakt, iż znakomita większość zbadanych banków nie zdecydowała się na stworzenie aplikacji do rejestracji spraw spornych i choćby częściową automatyzację procesu tworzenia rezerw na sprawy sporne. Zamiast tego, do gromadzenia informacji o rosnącej liczbie spraw spornych, wykorzystywane jest narzędzie Excel, co do funkcjonalności którego

menedżerowie zgłaszają istotne zastrzeżenia. Jeden z menedżerów ryzyka operacyjnego odniósł się do tego w wywiadzie stwierdzając, że „*połączenie świata ilościowego z prawniczym*” jest utrudnione przez to, że po stronie prawników nie ma osób, które rozumieją metody statystyczne oraz to, że modelowanie wymaga zebrania danych, a prawnicy niechętnie wpisują dane do ogólnobankowej bazy ryzyka, oczekując, że departament ryzyka operacyjnego sam pobierze część danych z rejestru spraw spornych.

Następnie badania wykazały brak kontaktu departamentów prawnych z Bazą ZORO oraz stosowanie przez prawników ograniczonej liczby metod oceny ryzyka prawnego. W większości banków systemowe działania na tym polu sprowadzają się do rocznej samooceny ryzyka prawnego. W pozostałym zakresie ocena ma wymiar fragmentaryczny, odnoszony do konkretnego stanu faktycznego, produktu, czy procesu. Jest dokonywana przez poszczególnych radców prawnych w wydawanych przez nich opiniach, w znacznej mierze intuicyjnie. Jedynie część banków pokusiła się o opracowanie wspólnej, jednolitej skali dla określania stopnia ryzyka prawnego na potrzeby opiniowania. Nadto w trzech bankach objętych badaniami nie zostały opracowane żadne KRI dla ryzyka prawnego, co oznacza, że nie posiadają podstawowego narzędzia do systematycznego monitoringu ryzyka prawnego. Przeważająca część rozmówców zadeklarowała także, iż w ich bankach zagadnienia związane z ryzykiem prawnym są uregulowane w kilku przepisach wewnętrznych i nie ma jednego miejsca, gdzie byłyby one zebrane. Może to rodzić wątpliwości na temat dostępności wiedzy na ten temat procesu zarządzania tym ryzykiem dla pracowników departamentu prawnego, zwłaszcza nowozatrudnionych lub nieposiadających szerokiego doświadczenia w branży bankowej. Z drugiej strony, analiza zapisów pozyskanych z Bazy ZORO dowodzi, że ryzyko prawne jest w bankach obecne w różnych wymiarach i niewątpliwie wymaga bieżącego zarządzania, nie tylko przez kadrę menedżerską.

Niektórzy jej przedstawiciele przyznali natomiast wprost, że usystematyzowaną wiedzę o zarządzaniu ryzykiem prawnym w ich organizacjach posiadają przede wszystkim radcowie prawni prowadzący sprawy procesowe oraz osoby wyznaczone na koordynatorów ryzyka (*„ci, którzy mają to robić, to się tym zajmują”*). Wedle wyrażonych opinii: *„inni to czują, ale to nie jest na zasadzie wyuczonego ryzyka prawnego, tylko z uwagi na specyfikę zawodu oceniają ryzyko”*, czy też *„są tacy, których paraliżuje kwestia ryzyka prawnego, ale niestety są i tacy, nie wiem, którzy są najgorsi, którzy nie doceniają ryzyka prawnego, choć tych jest zdecydowana mniejszość”*.

Podkreślano natomiast możliwość prowadzenia wewnętrznych konsultacji w zakresie oceny ryzyka oraz angażowanie pracowników departamentów prawnych w czynności związane z zarządzaniem ryzykiem prawnym, celem ich edukowania.

Niezależnie od powyższego, samoocena stanu zarządzania ryzykiem prawnym we wszystkich organizacjach reprezentowanych przez moich rozmówców okazała się pozytywna. Zadowolenie wyrażano zwłaszcza z wypracowanych sposobów wczesnego identyfikowania oraz eliminowania lub mitygowania ryzyk prawnych. Zwracano uwagę na rosnącą sprawność działania departamentów prawnych oraz zwiększanie się znaczenia ryzyka prawnego. Jedna z osób przyznała jednak, że choć ocenia zarządzanie ryzykiem jako dobrze działające, brakuje przestrzeni czasowej, aby zastanawiać się głębiej nad tym procesem i poszukiwać sposobów jego usprawnienia.

2 Wpływ pandemii COVID-19

O sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw w ostatnich latach oraz zmianach w tym zakresie nie sposób, w mojej ocenie, dyskutować z pominięciem kontekstu pandemii COVID-19, ogłoszonej przez Światową Organizację Zdrowia (ang. *World Health Organization*) w dniu 12 marca 2020 r.²⁹⁷ Następnie, rozporządzeniem Ministra Zdrowia, został w Rzeczypospolitej Polskiej ogłoszona została epidemia COVID-19²⁹⁸ i obydwie te stany trwają nieprzerwanie do daty zakończenia przygotowywania niniejszej rozprawy.

Każda z osób, z którymi prowadziłam wywiady została zatem zapytana o to, czy według niej pandemia miała wpływ na kwestie dotyczące ryzyka prawnego, a jeśli tak – to jakiego rodzaju. W większości na pierwsze z pytań udzielono odpowiedzi twierdzącej, przy czym poszczególni menedżerowie zwracali uwagę na odmienne zagadnienia. Nie pojawiły się głosy świadczące o tym, że w następstwie pandemii odnotowano drastyczny wzrost poziomu ryzyka prawnego. Moi rozmówcy skupili się na wymuszonych przez nią zmianach rozmaitych procesów biznesowych, co zrodziło nowe, swoiste problemy i ryzyka także w obszarze prawnym.

W pierwszej kolejności i najczęściej były omawiane aspekty dotyczące zdalnej obsługi klientów oraz masowej digitalizacji procesów sprzedażowych. W krótkim czasie konieczne stało się bowiem niemal całkowite odejście od tradycyjnych kanałów kontaktu

²⁹⁷ Komunikat o ogłoszeniu stanu pandemii znajduje się pod adresem: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic> (data pobrania: 18 października 2021 r.)

²⁹⁸ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz.U. z 2020 r. poz. 491).

z klientem i oferowania mu usług. Jeden z rozmówców powiedział, że temu trendowi nie oparły się nawet kredyty hipoteczne, których udzielanie jest najbardziej sformalizowane, w szczególności z uwagi na wymaganą dla niektórych czynności formę aktu notarialnego. Omawiany bank wprowadził w dobie pandemii całkowicie odmiejscowiony proces wnioskowania o ten produkt, łącznie z możliwością zdalnego przeprowadzania inspekcji nieruchomości. Zmiany tego rodzaju rodzą nowe ryzyka prawne, stąd jedna z osób zwróciła uwagę na konieczność wzmocnienia kompetencji zespołów prawnych w obszarach regulujących korzystanie z elektronicznych kanałów komunikacji, tzw. chmury obliczeniowej i ochrony danych.

Ważnym następstwem pandemii stało się także masowe zawieranie umów na odległość. Zgodnie z przepisami prawa, było to dopuszczalne także przed jej wybuchem, ale do tego czasu upatrywano w takim rozwiązaniu ryzyko prawne, zwłaszcza o charakterze dowodowym. W związku z tym, w wielu bankach, ze względów ostrożnościowych, rekomendowano utrzymywanie tradycyjnej formy pisemnej dla czynności prawnych. W momencie, gdy w okresach tzw. *lock-down*ów okazało się to niemożliwe, komórki biznesowe musiały przemodelować swoje procesy, a prawnicy stanęli przed koniecznością zrewidowania dotychczasowych opinii prawnych. Jeden z menedżerów wyraził w tym kontekście następujący pogląd: *„przepisy są gotowe na COVID, ale my jako społeczeństwo nie jesteśmy do tego gotowi, żeby tak ten proces uprościć (...) każdy woli, jak ktoś przyjdzie, podpisze, porozmawia, to takie ludzkie”*.

Sytuacja pandemiczna wymusiła także masowe korzystanie z kwalifikowanego podpisu elektronicznego, który z mocy prawa – *nota bene* już od 2016 roku – stanowi ekwiwalent tradycyjnej formy pisemnej.²⁹⁹ Również to zjawisko musiało znaleźć swoje odzwierciedlenie w opiniach prawnych i procedurach bankowych. Jednocześnie wzrosła liczba umów zawieranych poprzez wymianę dokumentów obejmujących treść oświadczeń woli, z których każdy był podpisany przez jedną ze stron, bez jednoczesnego podpisywania tego samego dokumentu, co wymagało zdecydowanego przecięcia rodzących się na tym tle nowych wątpliwości interpretacyjnych.³⁰⁰ Jedna z osób ujęła to

²⁹⁹ Zgodnie z art. 78¹ kodeksu cywilnego, oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej, do zachowania której wystarcza złożenie oświadczenia woli w postaci elektronicznej i opatrzenie go kwalifikowanym podpisem elektronicznym, jest równoważne z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej. Przepis ten został wprowadzony w art. 1 pkt 9) ustawy z dnia 10 lipca 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks cywilny, ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2015 r. poz. 1311).

³⁰⁰ Co ciekawe, art. 78 § 2 kodeksu cywilnego, zdanie drugie przewiduje taką możliwość od początku swojego obowiązywania.

w wywiadzie w następujący sposób: „*nagle się okazało, że trzeba się zastanowić jak to w ogóle chodzi, czy można stosować >>hybrydę<<, czy może być zmieszany podpis elektroniczny z podpisem >>wet ink<< (...) później się okazywało, że trzeba było doczytać w regulaminach dostawców tych usług, jak ograniczają odpowiedzialność za używanie tego podpisu elektronicznego kwalifikowanego*”.

Jako inne przykłady „covidowych” źródeł ryzyk prawnych podawano powstałe wskutek obniżenia stóp procentowych zapotrzebowanie biznesowe na wprowadzenie opłat od produktów depozytowych, związane z tym zmiany w dokumentacji klientowskiej oraz konieczność modyfikacji procesów kredytowych związaną z wprowadzeniem obniżonych limitów na pozaodsetkowe koszty kredytu i tzw. wakacji kredytowych.³⁰¹ Uzdalnianie procesów bankowych miało też wprost negatywne konsekwencje, w tym prawne, spowodowało bowiem znaczny wzrost cyberprzestępczości.³⁰²

Nowa grupa zagadnień prawnych oraz konieczność dostosowania wewnętrznych regulacji bankowych (w tym w szczególności regulaminów pracy) wynikała z upowszechnienia się pracy zdalnej. W okresach zwiększonej liczby zachorowań na taki tryb pracy przestawiła się znaczna część sektora finansowego, w tym bankowego. Praca zdalna rodzi także określone ryzyka (np. roszczeń z tytułu zwrotu kosztów ponoszonych przez pracowników pracujących w domu, roszczeń o nadgodziny, bezpieczeństwa i higieny pracy), które należało zidentyfikować oraz odpowiednio zmietygować. W tryb zdalny przestawione zostało także odbywanie posiedzeń organów banków.³⁰³ Za umożliwiającymi to w pełnym zakresie rozwiązaniami ustawowymi musiały podążyć odpowiednie zmiany regulaminów i dokumentacji, co również wymagało adresacji kwestii ryzyka prawnego. Z kolei absencje pracowników oraz czasowa dezorganizacja funkcjonowania kontrahentów biznesowych banków (dostawcy IT, firmy remontowe,

³⁰¹ Ograniczenie pozaodsetkowych kosztów kredytu konsumenckiego i możliwość skorzystania przez określone kategorie kredytobiorców z tzw. wakacji kredytowych, zakładających odroczenie spłat rat kredytu zostały wprowadzone, odpowiednio, art. 8d i art. 31fa ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1842, ze zmianami, dalej „Tarcza 1.0”). Pierwszy przepis obowiązywał do 30 czerwca 2021 r., a drugi pozostaje w mocy do daty zakończenia przygotowywania niniejszej rozprawy.

³⁰² Zob. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 r. (obejmujące sprawozdanie z działalności Santander Bank Polska S.A.), str. 125.

³⁰³ Na podstawie rozwiązań wprowadzonych w art. 27 ustawy z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2020 r. poz. 190, ze zm.).

etc.) spowodowały ich opóźnienia w realizacji obowiązujących umów. Angażowało to prawników w egzekwowanie obowiązków kontraktowych np. poprzez uruchamianie umownych mechanizmów dyscyplinujących, ale także w procesy polubownego dochodzenia do porozumienia.

Pandemia COVID-19 wywarła istotny wpływ na sposób prowadzenia postępowań sądowych. Wprowadzono tzw. rozprawy zdalne oraz obligatoryjną elektronizację doręczeń sądowych.³⁰⁴ Ma to w dużej mierze skutki pozytywne, ale zrodziło nieznane dotąd ryzyka operacyjne i prawne, zwłaszcza w tym drugim obszarze. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, sądy powszechne doręczają korespondencję procesową za pomocą systemu teleinformatycznego (portalu informacyjnego), a profesjonalni pełnomocnicy są obowiązani posiadać do niego dostęp. Doręczenie elektroniczne wywołuje skutki procesowe właściwe dla doręczenia pisma sądowego. W praktyce zdarzają się sytuacje, że w sprawie jest umocowanych kilku pełnomocników, którzy niekoniecznie muszą znać treść dokumentu, otwartego „zdalnie” przez inną osobę. Ponadto zarządzanie doręczeniami wymaga wzmożonego kontrolowania aktualności pełnomocnictw. Bywa bowiem tak, że były pracownik banku nadal otrzymuje korespondencje w sprawach i może – nawet nieintencjonalnie – zaburzyć ich bieg poprzez odebranie pisma. Nie bez znaczenia pozostało także to, że w okresie od 8 marca 2020 r. do 23 maja 2020 r. zawieszony był bieg terminów sądowych i procesowych.³⁰⁵ Wpłynęło to na wydłużenie trwania postępowań sądowych.

Dwie osoby odniosły się w wywiadach do procesu tworzenia prawa w dobie pandemii. Legislacja kryzysowa spowodowała po stronie departamentów prawnych konieczność elastycznego reagowania na zmieniającą się rzeczywistość, a przede wszystkim znacznego przyspieszenia pracy, w tym zmiany sposobu i dynamiki analiz projektów aktów prawnych. Praca przebiegała w takim tempie, że nie myślano nawet o zatrudnianiu kancelarii zewnętrznych. Zamiast tego, zespoły prawne były dzielone na podgrupy tematyczne. Każda z nich analizowała projekty ustaw pod kątem odnalezienia tych, które miały wpływ na sektor banków. Następnie przygotowywano i rozsyłano w korespondencji mailowej specjalne alerty do organizacji, aby poinformować

³⁰⁴ Zob., odpowiednio, art. 15zsz¹ i art. 15 zsz⁹ Tarczy 1.0 oraz ustawa z dnia 18 listopada 2020 r. o doręczeniach elektronicznych (Dz. U. z 2020 r. poz. 2320, ze zmianami).

³⁰⁵ Został zawieszony na podstawie art. 15zsz ust. 1 pkt 1 Tarczy 1.0, a przywrócony z mocy art. 68 ust. 6 i 7 ustawy z dnia 14 maja 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 (Dz. U. z 2020 r. poz. 875).

o konieczności dostosowania się do nowych przepisów. Dodatkowo przepisy te nie miały okresu tzw. *vacatio legis* i w dużej mierze obowiązywały przykładowo z dniem następującym po dniu ogłoszenia (np. Tarcza 1.0), z dniem ogłoszenia (np. tzw. Tarcza 2.0³⁰⁶), czy nawet z mocą wsteczną (tak: część przepisów Tarczy 2.0, Tarczy 3.0³⁰⁷ i Tarczy 4.0³⁰⁸). W opinii jednego z menedżerów, istnieje niebezpieczeństwo, że ta praktyka utrwali się, choć byłoby to zjawisko niepożądane. Wydawanie przepisów, które wchodzi w życie „z dnia na dzień” albo z bardzo krótkim okresem na dostosowanie się, powoduje bowiem, że ryzykiem regulacyjnym nie da się racjonalnie zarządzać. Jako osobny problem zdiagnozowano to, że obszerne „kryzysowe” akty prawne były sporządzane bardzo szybko, co owocowało ich obniżoną jakością. Uchwalane w takim trybie, często nieprecyzyjne przepisy uznane zostały za potencjalne źródło ryzyka prawnego (ryzyko wynikające z „prawa samego w sobie”).

Menedżerowie wspominali o tym, że epidemia i praca zdalna zmieniła sposób zarządzania zespołami prawnymi, organizację ich pracy, a także procesy wewnętrznego obiegu dokumentacji, tak by dokumenty sądowe mogły bez opóźnień trafiać do pełnomocników pracujących w domach. Nikt nie uznał tego natomiast za czynnik wart szerszego omówienia ani nie wskazał, by zmodyfikowało to trwale i istotnie sam proces zarządzania ryzykiem. Jedna z osób wyraziła opinię, że *„metody oceny ryzyka prawnego i prowadzenia doradztwa cały czas są takie same”*. Inna wyraziła to w następujący sposób: *„nie widzę aspektów w zarządzaniu ryzykiem prawnym, na które miałyby wpływ pandemia COVID-19, dlatego że doradztwo prawne może z powodzeniem funkcjonować również za pomocą komunikacji zdalnej i ta forma się w banku, w mojej ocenie, dobrze sprawdziła”*. Pojawiła się też opinia, że w wyniku pandemii prawnicy wewnętrzni są w bankach lepiej postrzegani, po tym jak w sytuacji kryzysowej udowodnili umiejętność szybkiej analizy, czytania, dostosowywania się i komunikowania w odpowiedni sposób do „biznesu”.

³⁰⁶ Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2020, poz. 568, ze zmianami).

³⁰⁷ Ustawa z dnia 16 kwietnia 2020 r. o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 737, ze zmianami).

³⁰⁸ Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielonych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1072, ze zmianami).

3 Wyzwania dla menedżerów ryzyka prawnego

3.1 Wprowadzenie

Całokształt informacji zgromadzonych w trakcie badań dostarczył podstaw do sformułowania ostrożnego wniosku, że zarządzanie ryzykiem prawnym w polskiej bankowości komercyjnej odbywa się na poziomie zadawalającym. Nie natrafiłam na wskazania, aby występowały w nim zjawiska patologiczne, istotne anomalie, czy brak zgodności z wymogami regulacyjnymi.

Stawiam natomiast tezę, że działania w tym obszarze prowadzone są nadal w dużej mierze w oparciu o intuicję, często z pominięciem perspektywy strategicznej, systemowej, czy procesowej oraz przy ograniczonym wykorzystaniu dorobku wiedzy oraz narzędzi wypracowanych dla zarządzania ryzykiem operacyjnym. Stoi za tym kilka czynników. *Po pierwsze*, przepisy prawa milczą o zarządzaniu ryzykiem prawnym. Z tego względu, nie ma zewnętrznej motywacji do poświęcania mu nadmiernej uwagi przez zarządzających, w odróżnieniu od na przykład ryzyka braku zgodności. *Po drugie*, menedżerowie ryzyka prawnego posiadają w większości wyłącznie wykształcenie prawnicze, co powoduje, że wiedzę z zakresu zarządzania zdobywają dopiero przy okazji, często na późnym etapie swojej kariery. Myślenie w kategoriach procesowych, systemowych, zasobowych, etc. nie jest dla nich oczywiste. *Trzecim*, niebagatelnym, elementem jest sygnalizowany w wywiadach brak czasu na tego rodzaju refleksje, z uwagi na codzienne obciążenie pracą.

W ten sposób powstaje swego rodzaju „zamknięte koło” blokujące rozwój wiedzy o zarządzaniu ryzykiem prawnym, generujące potencjalny wzrost jego poziomu oraz, paradoksalnie, dodatkową pracę do wykonania. Doskonałym przykładem na to jest powszechne, zjawisko utrzymywania rozbudowanych rejestrów spraw sądowych w aplikacji Excel. Menedżerowie z jednej strony dostrzegają nieadekwatność tego narzędzia (zwłaszcza przy masowych falach pozwów konsumenckich), podnoszą trudności w jego utrzymywaniu, analizowaniu, czy wykorzystaniu do raportowania, a jednocześnie niewiele banków decyduje się na podjęcie działania, celem zmiany *status quo*. Zarządzanie ryzykiem prawnym, jak każdy proces, wymaga doskonalenia i jest to pierwszy powód, dla którego warto zdecydować się na sformułowanie postulatów optymalizacyjnych. Druga przyczyna jest czysto pragmatyczna. Wydarzenia ostatnich lat pokazują, że ryzyko prawne w działalności bankowej jest coraz bardziej istotne i dolegliwe. Nie ma podstaw do twierdzenia, że jest to wynikiem zaniedbań

w zarządzaniu nim. Zaryzykuję natomiast tezę, że ryzyko prawne „domaga się” większej uwagi. W tym obszarze doszło wszakże do licznych interwencji nadzorczych, orzeczniczych (sądów krajowych i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej), dolegliwych nieoczekiwanych strat powodujących konieczność tworzenia istotnych rezerw portfelowych i wprowadzania programów ugod. W mojej ocenie, kwestia kredytów walutowych była *sui generis* „czarnym łabędziem” dla tego obszaru. Zdarzenia takiego rodzaju pojawiają się nie bez powodu, ale też dają asumpt do rozwoju podmiotów gospodarczych.

W obu wywiadach z menedżerami ryzyka operacyjnego poruszany był wątek tego, czy obecną sytuację banków w obszarze „sporów frankowych” można było przewidzieć. Ocenili oni zgodnie, że nie było to możliwe do przewidzenia metodami statystycznymi. Gdy pojawiły się pierwsze roszczenia banki nie dysponowały historycznymi bazami danych o pozwach ani o rozstrzygnięciach. Aby przewidzieć dalszy rozwój wypadków prowadzono analizy scenariuszowe, przy czym to również nie było oczywiste. Jedna z osób skomentowała to w następujący sposób: *„jak zaczynałem dopiero przygodę z finansami, to w ogóle do głowy mi nie przyszło, że ktoś może podważać umowę, która funkcjonowała przez tyle lat (...) i to jeszcze w kraju gdzie praktycznie każdy wie co to są dolary, >>change money<<, cinkciarze i wtedy to się wydawało niemożliwe”*. Mowa była także o tym, że obok chęci zysku, także sytuacja polityczna i ekonomiczna skłaniała banki do angażowania się w oferowanie kredytów indeksowanych do lub denominowanych w walutach obcych. Co istotne, obaj rozmówcy przy tej okazji stwierdzili, że nawet jeśli spory z tytułu kredytów walutowych zostaną zakończone, to na rynku pozostaną kancelarie prawne, które nadal mają zasoby, przemysłane procesy, wiedzę *„jak mieć ludzi”* i mogą poszukiwać innego pola do zarobku. Ten czynnik powinien być, według nich, brany pod uwagę na przyszłość, w szczególności w analizach scenariuszowych.

Z tego także względu, na zakończenie mojej dysertacji definiuję obszary, w których dostrzegam potencjał do podjęcia działań zarządczych. Sformułowane przeze mnie wnioski opieram na wynikach przeprowadzonych badań, zwłaszcza w części terenowej.

3.2 Doskonalenie procesu zarządzania

Badania wykazały, że praktycznie na każdym omówionym wcześniej etapie procesu zarządzania ryzykiem prawnym znajduje się potencjał do optymalizacji. Jeśli chodzi o identyfikację ryzyka, uwagę zwraca „rozdzielenie” rejestracji zdarzeń operacyjnych ryzyka prawnego na te ujmowane we wspólnej bazie z innymi zdarzeniami ryzyka operacyjnego oraz na osobno gromadzone postępowania sądowe. Taki sposób działania wynika prawdopodobnie z czynników historycznych i przyzwyczajenia, ale można zaryzykować tezę, że u jego podstaw leży także brak refleksji nad celami rejestracji zdarzeń operacyjnych. Departamenty prawne prowadzą bazy spraw sądowych w ramach własnych pragmatyk. Stanowią dla nich w głównej mierze ewidencję prowadzonych spraw dla potrzeb budowania wiedzy historycznej, pomagają w przestrzeganiu terminów sądowych, raportowaniu i rozliczaniu pracowników. Nie tworzą jednak klasycznych baz zdarzeń ryzyka operacyjnego. Te są prowadzone w bankach przez departamenty zarządzające ryzykiem operacyjnym. Prawnicy rejestrują w nich przeważnie incydentalne zdarzenia polegające na błędach ludzkich, nie dokonują natomiast ponownego rejestrowania postępowań sądowych. Oznacza to, że bazy ryzyka operacyjnego nie są w tym obszarze zasilane danymi, co może wypaczać obraz istniejącego w banku ryzyka operacyjnego *sensu largo*. W mojej ocenie, to podejście nie jest właściwe. Wszystkie zdarzenia ryzyka prawnego, w tym najczęstsze jakimi są sprawy sporne, powinny być ujmowane w jednym centralnym rejestrze. Aby uniknąć podwójnej pracy, powinien on zostać odpowiednio dostosowany do zbierania ewentualnych dodatkowych informacji przydatnych departamentom prawnym. Może się także okazać, że po głębszym zastanowieniu, z części ich można zrezygnować. Optymalne byłoby także połączenie tego systemu z narzędziem służącym do tworzenia rezerw na ryzyko operacyjne. W następujący sposób mówiło o tym dwóch dyrektorów: *„mamy problem czasami z brakiem powiązania poszczególnych baz i to jest momentami męczące, bo w różnych datach te bazy były tworzone (...) im bardziej się informatyzujemy, to wbrew pozorom jest nam łatwiej, tylko pod warunkiem że bazy się będą łączyły i będą automatycznie zaczytywały dane, w momencie, w którym tego nie ma albo jest tylko częściowo to to jest uciążliwe”* oraz *„jakbym mógł coś zrobić, to systemy by się ze sobą komunikowały”*. W bankach, które zdecydowałyby się utrzymywać równoległy rejestr spraw spornych, paląca wydaje się potrzeba wykorzystywania do tego celu narzędzia bardziej zaawansowanego niż Excel, a przynajmniej ustrukturyzowanie i przegląd

tworzonych arkuszy. Także o tym była mowa w wywiadach: „w każdej instytucji która ma nie wiem więcej niż 50 spraw sądowych narzędzie Excel nie jest dobrym narzędziem do prowadzenia takiej bazy”. Za istotne uważam także włożenie pracy w to, aby dane były gromadzone w sposób jednolity, tak by w przyszłości mogły być wykorzystywane w celach statystycznych oraz były łatwo migrowalne.

Poprawa jakości i systematyzacja sposobu rejestrowania zdarzeń ryzyka prawnego mogłaby stanowić przedpole do podjęcia prac nad wykorzystywaniem w bankach metod ilościowych do zarządzania ryzykiem prawnym. Jak już wspomniano, nie jest to możliwe bez posiadania odpowiednich zasobów danych. Ich świadome gromadzenie oraz podjęcie współpracy koncepcyjnej departamentów prawnych z departamentami zarządzania ryzykiem, mogłoby zaowocować próbą stworzenia modeli statystycznych, odpowiadającej na potrzeby konkretnych organizacji. Mogłyby one, przykładowo, wspierać ocenę ryzyka prawnego przez radców prawnych, w tym ocenę prawdopodobieństwa przegrania sprawy sądowej dla celów tworzenia rezerw na sprawy sporne oraz tzw. rezerw portfelowych. W szczególności wartościowe mogłoby się okazać zainteresowanie opisanymi wyżej modelami EBOR.

Uważam też, że w każdym banku należy podejmować pracę nad zbudowaniem i regularnym rewidowaniem KRI dla ryzyka prawnego oraz wyodrębnieniem z apetytu na ryzyko operacyjne osobnego apetytu na ryzyko prawne. Są to podstawowe narzędzia do stałego monitorowania poziomu ryzyka prawnego, a po drugie metody wymuszające ciągłą refleksję zarządczą w tym obszarze. Nie ma innej, zasadniczo prostej, możliwości myślenia o ryzyku prawnym jako zjawisku dynamicznym, podlegającym zmianom w czasie i pod pewnymi okolicznościami.

Dyskusję o polach optymalizacyjnych dla raportowania o ryzyku prawnym poprzedzi cytata z jednego z wywiadów: „jeśli chodzi o raportowanie ryzyka prawnego, to oczywiście prawnicy nie lubią cyfr, nie lubią raportowania”. W moim przekonaniu, takie podejście do zagadnień raportowych może wynikać z anachronicznego sposobu gromadzenia danych o przebiegu spraw spornych oraz z braku pełnej świadomości znaczenia raportowania w cyklu zarządzania ryzykiem. Menedżerowie przyznawali w wywiadach, że ekstrahowanie danych do raportów z rejestrów spraw spornych jest dla nich uciążliwe. Postulowane wcześniej zmiany w tym obszarze mogłyby ułatwić także budowanie raportów. Zostałyby one także istotnie zasilone treścią, gdyby zawierały informacje o zmianach w zakresie KRI dla ryzyka prawnego oraz bieżącej konsumpcji

apetytu na nie. Raporty ryzyka prawnego – podobnie jak raporty o ryzyku operacyjnych – mogą być budowane w postaci suchej prezentacji faktów takich jak liczba, wartość spraw spornych i okresowe przyrosty w tych wymiarach. Mogą jednak zawierać dyskusję o zmianach profilu ryzyka prawnego, trendach oraz inne informacje analityczne. W takiej formie mogłyby się, według mnie, stać bardziej interesujące i wartościowe zarówno dla odbiorców, jak i dla autorów.

Bardziej systemowe i pogłębione podejście do wcześniejszych etapów procesu zarządzania ryzykiem zmniejszyłoby, według mnie, trudności podejmowaniu decyzji co do ryzyka prawnego (ang. *risk-based approach*).³⁰⁹ Prawnicy wydający rekomendacje wykazywaliby większe zrozumienie kwestii biznesowych, a jednocześnie mieliby możliwość wspierania się odwoływaniem do prawideł procesu zarządzania ryzykiem, do obserwacji z podobnych spraw, etc. Ułatwiłoby to też komunikację poprzez używanie wspólnego języka i konstrukcji myślowych.

Wprowadzenie opisanych przeze mnie optymalizacji procesu zarządzania ryzykiem prawnym i zbudowanie ugruntowanej wiedzy w tym obszarze zarówno wśród menedżerów, jak i poszczególnych radców prawnych mogłoby się w przyszłości stać przyczynkiem do podjęcia prac nad podstrategiami banku w zakresie zarządzania ryzykiem prawnym. Wartość tego byłaby, w moim mniemaniu, nie do przecenienia zwłaszcza w bankach detalicznych, gdzie takie strategie mogłyby z wyprzedzeniem adresować ryzyko zmian regulacyjnych, czy też potencjalnych nowych fal sporów konsumenckich.

Wydatną pomocą w realizacji opisanych powyżej celów mogą być tzw. koordynatorzy ryzyka prawnego, wyznaczeni w części badanych banków na „łączników” departamentu prawnego z departamentem zarządzania ryzykiem operacyjnym. Są to osoby angażowane w rejestrację zdarzeń, samoocenę ryzyka, przeglądy i monitorowanie KRI, raportowanie, po to aby „odciążyć” menedżerów i pozostałych radców od tych zajęć. W mojej ocenie, ich rola powinna ewoluować w kierunku bycia ambasadorami usprawnień wśród pozostałych radców prawnych, krzewiącymi wraz z wyższą kadrami zarządzającą procesową i systemową kulturę zarządzania ryzykiem prawnym. W efekcie, każdy prawnik zatrudniony w banku stałby się świadomym uczestnikiem i współautorem tego działania.

³⁰⁹ McCormick R. (2010), str. 433.

3.3 Zagadnienia organizacyjne

Świadome zarządzanie ryzykiem wymaga narzędzi, ale także dobrej organizacji wspierającej procesowe podejście do tego zagadnienia. W departamencie prawnym ma ona kilka wymiarów, z których trzy podstawowe zostały poruszone w toku wywiadów.

Jako element utrudniający codzienną pracę jeden z menedżerów przywołał biurokrację, ale od razu dodał, że *„to nie jest specyfika samego departamentu prawnego, tylko generalnie specyfika funkcjonowania w dużej organizacji, ale tu chyba ciężko byłoby coś zmienić, może poza wprowadzaniem automatyzacji pewnych procesów”*. Podobnie druga osoba mówiła o udoskonaleniu obiegu dokumentów. Na tym polu optymalizacji można się doszukiwać w skracaniu i upraszczaniu dokumentacji wewnętrznej i tej skierowanej do klientów. Inicjatywy w tym zakresie są podejmowane zarówno w bankach, jak i innych instytucjach finansowych.³¹⁰ Druga metoda usprawnień w obszarze dokumentacji polega na wprowadzaniu elektronicznych systemów zarządzania dokumentacją, co wpisuje się w „pandemiczny” trend digitalizacji procesów.

Część pracy menedżerskiej w departamencie prawnym stanowi coroczne budżetowanie kosztów prawnych (na zewnętrzne doradztwo prawne i inne koszty prawne), monitorowanie go i tworzenie rezerw kosztowych. Zarządzanie budżetem jest kolejnym obszarem organizacyjnym, wymienianym jako posiadający potencjał optymalizacyjny. W wywiadach mowa była o tym, że także tu brakuje menedżerom komfortu: *„w sytuacji kiedy nie ma się tego w porządnym systemie i nie ma się nad tym takiej kontroli, że mogę w każdym momencie zobaczyć jaki jest poziom kosztów, wygenerować sobie raport, zobaczyć gdzie jestem z moim budżetem, to bardzo utrudnia”*. Niezależnie od potrzeby usprawnień systemowych, jeden z menedżerów wyraził pogląd, że *„planowanie [kosztów prawnych – przypis autorki] jest robotą dla sztuki”*, a to z tego względu, że koszty prawne często nie wynikają z decyzji banku, stąd są niemożliwe do przewidzenia. Rozumiejąc powody, dla których mój rozmówca tak uważa, nie zgadzam się z wyrażoną przez niego tezą. W mojej ocenie, także biorąc pod uwagę wypowiedzi menedżerów odnośnie roli kancelarii prawnych w procesie zarządzania ryzykiem, wydatki na kancelarie prawne są swoistą miarą ryzyka prawnego. Choćby z tego względu

³¹⁰ Informacje o tego rodzaju inicjatywach znajdują się w serwisach internetowych. Przykładowo mBank wprowadził Kanon – 7 zasad dobrej komunikacji (zob.: <https://www.youtube.com/watch?v=YClbe5R3xBk>, data dostępu: 2 listopada 2021 r.), a Powszechny Zakład Ubezpieczeń opublikował „Encyklopedię prostej polszczyzny” (zob.: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6854025172496764929/>, data dostępu: 2 listopada 2021 r.).

powinny być corocznie przewidywane, w oparciu o wykonanie budżetu z lat poprzednich, informacje o biznesowych planach banku oraz trendach rynkowych, a następnie ściśle monitorowane i okresowo porównywane. Można stąd bowiem czerpać dodatkowe informacje dotyczące poziomu ryzyka prawnego w organizacji.

W jednym z wywiadów pojawił się także wątek świadomego organizowania departamentu prawnego banku w sposób zbliżony do modelu uniwersalnej kancelarii prawnej poprzez kładzenie nacisku na pozyskiwanie przez radców specjalizacji w wąskich dziedzinach, kosztem uniwersalizmu i pełnej wzajemnej zastępowalności. Takie podejście spotyka się zwłaszcza w dużych organizacjach i jest właściwą odpowiedzią na komplikowanie się zagadnień obrotu prawnego. Stanowi metodę zapobiegania potencjalnie kosztownym błędom ludzkim, wynikającym nie tyle z braku wiedzy czy doświadczenia, ale ekspertyzy w konkretnym obszarze prawa. Jak powiedział jeden z moich rozmówców: *„ja bym dzielił departament prawny na dywizje, na bankowość korporacyjną, bankowość międzynarodową, detaliczną, inwestycyjną (...) absolutnie taka specjalizacja jest ważna, czy w kancelarii, czy w dużych organizacjach”*. Dał w ten sposób wyraz zrozumienia istoty i znaczenia zarządzania ryzykiem, a jednocześnie zbudował narzędzie do jego mitygacji. Niezależnie od tego, w wywiadach przewinął się wątek rosnącej potrzeby edukowania się prawników w kierunkach biznesowych: *„już dawno minęły te czasy, gdzie prawnik mógł się znać tylko na prawie, coraz częściej ta wiedza musi być łączona z wiedzą specjalistyczną z innych obszarów, aby móc efektywnie doradzać i przy budowaniu kompetencji zespołu musi to być brane pod uwagę”*.

3.4 Działania edukacyjne

Niezwykle istotne jest stałe podnoszenie świadomości znaczenia diskutowanych tu zagadnień wśród pracowników na pierwszym, drugim i trzecim poziomie obrony. Ich elementem może być stworzenie instrukcji (w formie przepisu wewnętrznego lub materiału edukacyjnego), zawierającej definicję oraz przykłady zdarzeń ryzyka prawnego, a następnie opisującej proces zarządzania nim „krok po kroku”. Taki dokument, poza walorem porządkującym i koncentrującym wiedzę, mógłby stanowić punkt odniesienia, kanwę do szerszej dyskusji na temat systemowego zarządzania ryzykiem prawnym pomiędzy pracownikami departamentów prawnych. Suma i wymiana ich doświadczeń zawodowych mogłaby posłużyć do ciągłego usprawnienia tego procesu.

Efektem mogłoby być, na przykład:

- podniesienie poziomu wiedzy na temat znaczenia rejestracji zdarzeń ryzyka prawnego, poprzez wyjaśnienie celów, do jakich jest to następnie wykorzystywane,
- wypracowanie wspólnych wytycznych co do sposobu oceny ryzyka prawnego, czy wręcz wspominanej już wspólnej skali tej oceny,
- wprowadzenie KRI dla ryzyka prawnego, w instytucjach, w których nie zostały jeszcze opracowane lub świadoma rewizja już monitorowanych wskaźników,
- ustalenie apetytu na ryzyko prawne,
- regularne doskonalenie procesu zarządzania poprzez jego świadomą i ciągłą krytyczną obserwację przez panel specjalistów.

W ramach edukacji i budowania kultury ryzyka prawnego, przydatne byłoby także dokonanie przez departamenty prawne przeglądu funkcjonujących w banku materiałów szkoleniowych z zakresu ryzyka operacyjnego, pod kątem przekazywania w ich treści informacji o ryzyku prawnym. Podobnej rewizji i uzupełnieniu, chociażby o krótkie wzmianki o tym ryzyku, poddałabym też sprawozdania zarządów oraz tzw. ujawnienia banków w zakresie ryzyka operacyjnego.

Równie wartościowe byłoby, w mojej ocenie, rozważenie następującej idei zgłoszonej przez jedną osobę w trakcie wywiadu: *„brakuje mi tej refleksji i też ja nie chciałbym się ograniczać tylko do siebie, na forum (...) Związku Banków Polskich można by było spotykać się w gronie banków i o tym porozmawiać”*. W ramach wymiany doświadczeń można by podjąć pracę nad uwspólnieniem definicji ryzyka prawnego, wiedzy o metodach jego oceny, pomiaru i monitorowania, a nawet wypracować metodę wspólnego gromadzenia danych o zdarzeniach operacyjnych, celem pozyskania możliwości dokonywania w przyszłości analiz statystycznych na dużej próbie. Dialog doświadczonych osób z różnych banków mógłby, na zasadzie subsydiarności, uzupełnić istniejące luki regulacyjne i kompetencyjne, a następnie zwrotnie podnieść rangę zarządzania nim w reprezentowanych organizacjach.

PODSUMOWANIE

1 Rozwiązanie problemu badawczego i odpowiedzi na pytania badawcze

Analiza literatury przedmiotu oraz regulacji, a także przeprowadzone badania dokumentów, wyciągu danych z Bazy ZORO oraz wywiady z menedżerami ryzyka prawnego i operacyjnego, dostarczyły materiału do opracowania wyczerpujących odpowiedzi na pytania badawcze i rozwiązania problemu badawczego.

Zasadniczy dla rozwiązania tego problemu był szczegółowy opis funkcjonowania zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości. Został on sporządzony na podstawie wykładni obowiązujących w tym obszarze przepisów prawa unijnego i krajowego, znajdujących zastosowanie wytycznych Komisji Nadzoru Finansowego wynikających z Rekomendacji M i H – a następnie skonfrontowany z wnioskami z badań jakościowych. Zawarty w Rozdziałach III-V kompleksowy opis procesu zarządzania ryzykiem prawnym w polskich bankach zapełnia istniejącą od wielu lat tę lukę badawczą. W Rozdziale I zamieszczono wyniki pogłębionej analizy literatury przedmiotu dotyczącej zagadnień definicyjnych. Zdefiniowane zostały kluczowe dla dysertacji pojęcia takie jak ryzyko, ryzyko operacyjne, ryzyko prawne oraz ryzyko braku zgodności. Następnie, w ramach części teoretycznej, w Rozdziale II scharakteryzowano trzy klasyczne teorie zarządzania: systemową, zasobową i procesową oraz wykazano ich recepcję w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym, w tym prawnym, w polskiej bankowości.

Poniżej zamieszczam zwięzłe odpowiedzi na pytania badawcze, stanowiące streszczenie informacji zawartych we wskazanych odpowiednio fragmentach dysertacji.

P.1. Co to jest ryzyko prawne?

Zgodnie z przepisami prawa, ryzyko prawne mieści się w definicji ryzyka operacyjnego, ale nie posiada własnej definicji legalnej. Analiza ponad dwudziestu definicji pochodzących z literatury przedmiotu, opracowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego oraz przez polskie banki nie dała wyników satysfakcjonujących. W związku z powyższym, w oparciu o wyniki badań w zakresie zdarzeń, czynników oraz skutków ryzyka prawnego zaproponowano następującą definicję:

ryzyko prawne – oznacza ryzyko straty wynikającej z poniesienia lub egzekwowania odpowiedzialności prawnej, związanej z działalnością przedsiębiorstwa i mającej źródło w przepisach prawa, innych regulacjach, stosunkach z osobami trzecimi lub innym zdarzeniu, skutkującym taką odpowiedzialnością.

Zob. Rozdział I.

P.2. Jakie teorie z obszaru nauk zarządzania i jakości stanowią najwłaściwszy grunt dla zarządzania ryzykiem?

Zarządzanie ryzykiem ma swoje związki z tradycyjnymi koncepcjami zarządzania, w tym z podejściem systemowym oraz podejściem zasobowym. Wśród współczesnych nurtów zarządzania uzasadnienia naukowego dostarcza tu podejście procesowe w ramach zarządzania operacyjnego oraz powiązany z nim nurt organizacji uczącej się. W dysertacji przedstawiona została szczegółowa recepcja wskazanych teorii w zarządzaniu ryzykiem bankowym, w aspekcie teoretycznym, regulacyjnym i praktycznym. Zob. Rozdział II.

P.3. Jakie są wymogi regulacyjne w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym?

Zasadnicze ramy regulacyjne dla ryzyka operacyjnego stwarza Dyrektywa CRD IV i nowelizująca ją Dyrektywa CRD V, implementowane do Prawa bankowego, unijne Rozporządzenie CRR, zmodyfikowane przez Rozporządzenie CRR II, a także krajowe Rozporządzenie MFFPR oraz Rekomendacja M i H Komisji Nadzoru Finansowego. Dla ryzyka prawnego nie zostały sformułowane żadne odrębne wymogi regulacyjne. Całokształt istotnego dla badanych zagadnień otoczenia prawnego został opisany w dysertacji. Zob. Rozdział III pkt 1.2 w zakresie identyfikacji, Rozdział III pkt 2.1 w zakresie oceny, Rozdział IV pkt 1.2 w zakresie monitorowania i kontroli, Rozdział IV pkt 2.2 odnośnie raportowania ryzyka prawnego oraz Rozdział V pkt 2 w zakresie postępowania z nim.

P.4. Jakie informacje dotyczące ryzyka prawnego są ujawniane w prospektach, raportach finansowych i tzw. ujawnieniach kapitałowych banków?

Banki zamieszczają w prospektach, raportach finansowych i tzw. ujawnieniach kapitałowych generyczne opisy procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym. W ich prospektach emisyjnych zawarte są zbliżone do siebie opisy standardowych czynników ryzyka prawnego, a w raportach finansowych i tzw. ujawnieniach kapitałowych informacje o tym ryzyku są szczątkowe. Na podstawie zamieszczonych opisów można

jednak dokonywać ustaleń na temat procesu zarządzania ryzykiem, co zostało opisane w dysertacji. Zob. Rozdział III pkt 1.3 w zakresie identyfikacji, Rozdział III pkt 2.2 w zakresie oceny, Rozdział IV pkt 1.3 w zakresie monitorowania i kontroli, Rozdział IV pkt 2.3 odnośnie raportowania ryzyka prawnego oraz Rozdział V pkt 4.1 w zakresie postępowania z nim.

P.5. Jakie zdarzenia ryzyka prawnego są rejestrowane przez banki w wewnętrznych i zewnętrznych bazach danych?

Badania terenowe wykazały, że zasadniczą część danych rejestrowanych w bazach danych stanowią informacje o postępowaniach sądowych i administracyjnych, przy czym w większości banków prowadzone są odrębne rejestry spraw spornych. Mniejsze znaczenie mają zdarzenia mające źródło w ryzyku kontraktowym (np. kary umowne). W Bazie ZORO znajdują się także informacje o wykryciu ryzyka prawnego przez pracowników banku, w toku wykonywanej pracy lub czynności kontrolnych. Można przypuszczać, że są to wykryte błędy w stosowaniu przepisów prawa w dokumentacji i procesach bankowych. Zostało ponadto ustalone, że prawnicy prowadzą własne rejestry spraw spornych, które nie są w pełni zintegrowane z wewnętrznymi bazami zdarzeń ryzyka operacyjnego. Zob. Rozdział III pkt 1.3.

P.6. W jaki sposób banki dokonują identyfikacji ryzyka prawnego?

Do identyfikacji ryzyka prawnego i jego rejestracji w bazach wewnętrznych zobowiązani są wszyscy pracownicy banku. W praktyce jego bieżąca identyfikacja jest dokonywana przez radców prawnych w trakcie opiniowania prawnego. Jest ona wspierana przez wyniki rocznej samooceny ryzyka prawnego. Działania te są prowadzone w przeważającej mierze zgodnie z metodologią wytworzoną poza departamentami prawnymi, w ramach procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Zob. Rozdział III pkt 1.3.

P.7. Jakie metody jakościowe są stosowane analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?

Analiza ryzyka prawnego dokonywana jest na bieżąco przez radców prawnych w oparciu o intuicję oraz profesjonalny osąd poszczególnych osób (lub grup osób). Głównym działaniem systemowym w tym obszarze jest roczna samoocena ryzyka prawnego. Zob. Rozdział III pkt 2.

P.8. Czy metody ilościowe są stosowane do analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?

Z pozyskanych w toku wywiadów informacji wynika, że polskie banki nie stosują do analizy i ewaluacji ryzyka prawnego metod ilościowych. W pracy zostały omówione przyczyny takiego stanu rzeczy oraz warunki, jakie powinny zostać spełnione, aby stosowanie takich metod stało się możliwe. Zob. Rozdział III pkt 2.3.

P.9. Jak przebiega proces decyzyjny w zakresie postępowania z ryzykiem prawnym?

Decyzje dotyczące wyboru postępowania z ryzykiem obejmują wszystkie aspekty działalności bankowej i zapadają na różnych szczeblach korporacyjnych. Są podejmowane na podstawie rekomendacji zawartych w opiniach wydawanych przez radców prawnych. Podstawowe strategie podejścia do ryzyka prawnego to jego unikanie, mitygacja, transfer (w drodze umów z kancelariami prawnymi oraz umów ubezpieczenia), a w niektórych sytuacjach akceptacja ryzyka połączona z tworzeniem rezerw. Zob. Rozdział V.

P.10. Jak umiejscowiony jest proces zarządzania ryzykiem prawnym w systemie zarządzania ryzykiem w bankach?

Zarządzanie ryzykiem prawnym jest sprzężone z procesem zarządzania ryzykiem operacyjnym i większości zbadanych banków odbywa się w oparciu o procedury, metody i narzędzia zarządzania ryzykiem operacyjnym. Komórką odpowiedzialną za ten proces na tzw. drugim poziomie obrony oraz „właścicielem” ryzyka jest departament prawny. Zob. Rozdział II pkt 2.3.

P.11. Jakie wyzwania o charakterze strategicznym, organizacyjnym i procesowym w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym stoją przed menedżerami tego ryzyka w sektorze bankowym, także z uwzględnieniem doświadczeń zarządzania kryzysowego w okresie pandemii COVID-19?

Podstawowym wyzwaniem mającym charakter procesowy jest wykorzystanie do zarządzania ryzykiem prawnym dorobku wiedzy oraz narzędzi wypracowanych dla zarządzania ryzykiem operacyjnym. Jest to konieczne dla doskonalenia tego procesu, wyciągnięcie wniosków z ostatnich dolegliwych wydarzeń związanych z roszczeniami konsumenckimi oraz przygotowania go na nowe wyzwania pojawiające się na rynku finansowym. Wymaga to przyjęcia przez menedżerów ryzyka prawnego perspektywy strategicznej i zastąpienia przez podejście systemowe działań opartych o intuicję.

W obszarze organizacyjnym obszarami wymagającymi uwagi kadry menedżerskiej są kwestie obiegu dokumentacji, budżetowania i zarządzanie wiedzą. Doświadczenia ostatnich lat, w tym okresu po kryzysie roku 2008 i lat następnych pandemii COVID-19 wykazały, że rola ryzyka prawnego oraz prawników bankach zyskuje na znaczeniu. Istotne jest więc doskonalenie metod zarządzania nim oraz budowanie kultury ryzyka prawnego. Zob. Rozdział VI pkt 3.

2 Realizacja celów pracy

Za zrealizowane uważam cele poznawcze rozprawy, w ramach których:

- dokonałam krytycznej analizy funkcjonujących definicji ryzyka prawnego, oraz zaproponowałam jego własną definicję,
- zidentyfikowałam i scharakteryzowałam trzy recypowane do procesu zarządzania ryzykiem teorie zarządzania (podejście systemowe, zasobowe i procesowe),
- kompleksowo przeanalizowałam wszystkie elementy tego procesu w ujęciu regulacyjnym, teoretycznym oraz praktycznym,
- opracowałam typologię czynników i zdarzeń ryzyka prawnego,
- dokonałam oceny możliwości zastosowania metod ilościowych do jego pomiaru,
- opracowałam listę przykładowych wskaźników ryzyka dla jego monitorowania.

Zrealizowałam również założony cel aplikacyjny. Stan procesu zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości został zdiagnozowany w trakcie badań dokumentów korporacyjnych, wywiadów oraz analizy danych z Bazy ZORO. Następnie – na kanwie pozyskanej w ten sposób wiedzy, w tym o szczególnych doświadczeniach z okresu pandemii COVID-19 – dokonałam jego oceny. Wskazałam także i opisałam obszary, w których identyfikuję przestrzeń na działania optymalizacyjne.

3 Kierunki przyszłych badań

Na zakończenie można zaproponować pewne dodatkowe kierunki przyszłych badań, które doprowadziłyby do uzupełnienia jeszcze istniejącej luki badawczej.

W moim przekonaniu, warte rozważenia byłoby przede wszystkim zbadanie stanu zarządzania ryzykiem prawnym w bankach spółdzielczych, w szczególności celem sprawdzenia czy odbiega ono od stanu zastanego w bankach działających w formie spółki akcyjnej.

Następnie potencjalnie interesującym obszarem badawczym mogłoby być przeprowadzenie projektu polegającego na wprowadzeniu narzędzi statystycznych do

zarządzania ryzykiem prawnym, w szczególności poprzez zbudowanie modelu do ilościowego pomiaru wybranych aspektów ryzyka prawnego. Należałoby to jednak poprzedzić stworzeniem narzędzia (formuły) zbierania danych wejściowych z jednej lub kilku organizacji.

Dalszym możliwym polem do poszerzania wiedzy na temat zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości, byłoby powtórzenie całościowego badania tego zjawiska w formule zbliżonej do badań przeprowadzonych dla celów niniejszej dysertacji, po upływie kilku lat, porównanie ich wyników i zaobserwowanie trendów.

Moje badania dotyczyły branży bankowej, która jest prawnie zobowiązana do zarządzania ryzykiem. Uwaga badawcza mogłaby natomiast zostać skierowana na sposób zarządzania ryzykiem prawnym w organizacjach z sektorów, w których nie stanowi to wymogu prawnego.

Interesujące mogłyby być także badania porównawcze stanu zarządzania ryzykiem prawnym w polskiej bankowości w konfrontacji ze standardami wypracowanymi w innych jurysdykcjach. Do tych celów najwłaściwsze byłyby, według mnie, badania w bankach funkcjonujących w tym samym reżimie regulacyjnym, czyli z rynków Unii Europejskiej.

Jako ostatni obszar do eksploracji, identyfikuję kompleksową analizę zagadnienia ubezpieczeń od ryzyk prawnych, która mogłaby zostać połączona z wglądem do danych w zakresie zdarzeń ryzyka prawnego będących w posiadaniu zakładów ubezpieczeń oferujących ubezpieczenia od tego ryzyka.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1. Etapy badania a problemem badawczy, pytania badawcze i cele pracy.

PROBLEM BADAWCZY		
W jaki sposób funkcjonuje zarządzanie ryzykiem prawnym w polskiej bankowości w kontekście obowiązujących regulacji, ram teoretycznych, wymagań biznesowych, a także w sytuacjach zakłócenia ciągłości działania.		
PYTANIA BADAWCZE	CELE PRACY	ETAPY BADAŃ
<u>P1</u> Co to jest ryzyko prawne?	<u>Cel 1</u> – poznawczy: zagadnienia definicyjne	<u>Etap 1</u> – analiza literatury i regulacji <u>Etap 2</u> – analiza dokumentów korporacyjnych <u>Etap 3</u> – wywiady, analiza zawartości bazy danych
<u>P2</u> Jakie teorie z obszaru nauk zarządzania i jakości stanowią najwłaściwszy grunt dla zarządzania ryzykiem?	<u>Cel 2</u> – poznawczy: aplikacja teorii zarządzania	<u>Etap 1</u> – analiza literatury i regulacji <u>Etap 2</u> – analiza dokumentów korporacyjnych <u>Etap 3</u> – wywiady, analiza zawartości bazy danych
<u>P3</u> Jakie są wymogi regulacyjne w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym?	<u>Cel 3</u> – poznawczy: teoretyczny opis poszczególnych elementów procesu zarządzania ryzykiem prawnym i analiza wymogów regulacyjnych	<u>Etap 1</u> – analiza literatury i regulacji
<u>P4</u> Jakie informacje dotyczące ryzyka prawnego są ujawniane w prospektach, raportach finansowych i tzw. ujawnieniach kapitałowych banków?	<u>Cel 4</u> – poznawczy: empiryczne zbadanie sposobu zarządzania ryzykiem prawnym w polskich bankach	<u>Etap 2</u> – analiza dokumentów korporacyjnych <u>Etap 3</u> – wywiady, analiza zawartości bazy danych
<u>P5</u> Jakie zdarzenia ryzyka prawnego są rejestrowane przez banki w wewnętrznych i zewnętrznych bazach danych?		
<u>P6</u> W jaki sposób banki dokonują identyfikacji ryzyka prawnego?		
<u>P7</u> Jakie metody jakościowe są stosowane analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?		
<u>P8</u> Czy metody ilościowe są stosowane do analizy i ewaluacji ryzyka prawnego?		

P9 Jak przebiega proces decyzyjny w zakresie postępowania z ryzykiem prawnym?

P10 Jak umiejscowiony jest proces zarządzania ryzykiem prawnym w systemie zarządzania ryzykiem w bankach?

Etap 3 – wywiady

P11 Jakie wyzwania o charakterze strategicznym, organizacyjnym i procesowym w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym stoją przed menedżerami tego ryzyka w sektorze bankowym, także z uwzględnieniem doświadczeń zarządzania kryzysowego w okresie pandemii COVID-19?

Cel 5 – aplikacyjny:
sformułowanie wyzwań dla menedżerów ryzyka prawnego

Etap 3 – wywiady

Załącznik nr 2. Ramowy scenariusz wywiadu z menedżerem ryzyka prawnego.

Zagadnienia ogólne

1. Czy regulacje wewnętrzne w banku definiują ryzyko prawne?
2. Jeśli tak, proszę o podanie tej definicji?
3. Jakie są wg Pani/a główne źródła ryzyka prawnego?
4. Jakie najważniejsze (rodzajowo) zdarzenia ryzyka prawnego z ostatnich lat może Pan/i wymienić?
5. Czy wg Pani/a na ryzyku prawnym można „zarobić”? Czy ma Pan/i takie doświadczenia?
6. Jak postrzega Pan/i różnicę pomiędzy ryzykiem prawnym a ryzykiem braku zgodności?
7. Czy występują konflikty kompetencyjne (pozytywne lub negatywne) departamentu prawnego z departamentem zgodności?
8. Czy w ramach apetytu na ryzyko operacyjne jest osobny apetyt na ryzyko prawne?
9. Jak ocenia Pan/i poziom świadomości ryzyka prawnego wśród pracowników centrali banku?
10. Jak ocenia Pan/i poziom świadomości ryzyka prawnego wśród pracowników sieci sprzedaży?

Proces zarządzania ryzykiem

11. Czy w banku obowiązuje odrębna regulacja wewnętrzna dotycząca zarządzania ryzykiem prawnym?
12. Jeśli nie, proszę o podanie nazwy rodzaju regulacji, która odnosi się do tego zagadnienia.
13. Kto dokonuje rejestracji zdarzeń ryzyka prawnego w wewnętrznej bazie ryzyka?
14. Czy ma Pan/i uwagi do funkcjonowania wewnętrznej bazy ryzyka?
15. Czy korzysta Pan/i z zawartych w niej informacji a jeśli tak to jak często i w jakim celu?
16. Jaki jest próg istotności dla rejestracji zdarzenia ryzyka prawnego?
17. Kto dokonuje rejestracji zdarzeń ryzyka prawnego w bazie ZORO?
18. Czy korzystał Pan/i z danych z bazy ZORO?
19. Czy posiada Pan/i służbowy dostęp do tej bazy?
20. Jakie metody oceny ryzyka prawnego stosuje bank?
21. Czy bank stosuje metody statystyczne do pomiaru ryzyka prawnego? Co Pan/i sądzi o ich przydatności?
22. Jak przebiega proces samooceny ryzyka prawnego?
23. Kto odpowiada za tworzenie rezerw na ryzyko prawne?
24. Jakie funkcjonują w banku KRI dla ryzyka prawnego?
25. Czy prawnicy w banku biorą udział w tworzeniu / znają KRI i wyniki samooceny ryzyka prawnego?
26. Jakie raporty wewnętrzne przygotowuje departament prawny (przedmiot i częstotliwość)?
27. Czy jest Pan/i członkiem komitetu ryzyka operacyjnego?

Prawnicy a zarządzanie ryzykiem prawnym

28. Czy wg Pani/a prawnicy banku znają regulacyjne wymogi dot. zarządzania ryzykiem prawnym i stosują je w praktyce, czy też w znacznej mierze jest to działanie intuicyjne?
29. Czy jest to w jakiś sposób weryfikowane?
30. Czy radcowie prawni w swoich opiniach dokonują oceny ryzyka? Jeśli tak, czy jest wspólna skala/ metodologia?
31. Jaka jest rola kancelarii zewnętrznych w procesie zarządzania ryzykiem?

-
32. Czy od prawników oczekuje się podejmowania decyzji w zakresie postępowania z ryzykiem prawnym?
33. Czy dyrektor departamentu prawnego lub prawnicy banku są uznawani na *risk-takerów*?
34. Czy uważa Pan/i, że system zarządzania ryzykiem prawnym działa w banku prawidłowo?
35. Co by Pan/i w nim zmieniła? Czy jakieś działania postrzega Pan/i jako nadmiarowe albo za niewystarczające?

Wpływ COVID-19

36. Czy w Pan/i ocenie pandemia COVID-19 zmieniła coś w zarządzaniu ryzykiem prawnym a jeśli tak, to co?
-

Załącznik nr 3. Typologia ryzyk bankowych.

Rodzaj ryzyka	Definicja w bankowej normie ostrożnościowej	Ujęcie w Mapie Klas Ryzyka Komisji Nadzoru Finansowego
KREDYTOWE	Brak definicji w bankowych normach ostrożnościowych.	Ryzyko kredytowe – ryzyko nieoczekiwanego niewykonania zobowiązania lub pogorszenia się zdolności kredytowej zagrażającej wykonaniu zobowiązania. w tym: · Ryzyko kontrahenta – ryzyko niewykonania zobowiązania przez kontrahenta. · Ryzyko koncentracji – ryzyko pogorszenia się zdolności kredytowej zagrażającej wykonaniu zobowiązania w wyniku uzależnienia się (braku dywersyfikacji) lub nadmiernej ekspozycji wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych. · Ryzyko inwestycji w podmioty zależne – ryzyko utraty wartości zaangażowania kapitałowego i straty z tytułu zobowiązania wsparcia podmiotu zależnego.
RYNKOWE	Brak definicji w bankowych normach ostrożnościowych.	Ryzyko rynkowe – ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub negatywnej zmiany wyniku finansowego w rezultacie wrażliwości na zmienność parametrów rynkowych (cen na rynku). w tym: · Ryzyko kursowe – ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub negatywnej zmiany wyniku w rezultacie wrażliwości na zmiany kursów walut. · Ryzyko stóp procentowych – ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub negatywnej zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany stóp procentowych. · Ryzyko cen towarów – ryzyko utraty wartości aktywów lub negatywnej zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen towarów. · Ryzyko cen instrumentów – ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub negatywnej zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen instrumentów finansowych.
OPERACYJNE	Ryzyko operacyjne – ryzyko straty wynikające z nieodpowiednich lub zawodnych procedur wewnętrznych, błędów ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych, <u>obejmując także ryzyko prawne</u> (Art. 4 ust. 1 pkt 52 Rozporządzenia CRR)	Ryzyko operacyjne – ryzyko wystąpienia straty związane z niedostateczną efektywnością działań ludzi, systemów, procesów zachodzących w podmiocie (również przy ich wdrażaniu) oraz czynnikami zewnętrznymi.

w tym:

- **Ryzyko technologiczne i techniczne** – ryzyko zakłóceń działalności podmiotu wskutek zaburzeń pracy systemów teleinformatycznych i informacyjnych.
- **Ryzyko outsourcingu** – ryzyko negatywnego wpływu ze strony podmiotu zewnętrznego na ciągłość, integralność lub jakość funkcjonowania podmiotu, jego majątku lub pracowników.
- **Ryzyka nadużyć/defraudacji** – ryzyko związane ze świadomym działaniem na szkodę podmiotu przez jego pracowników lub osoby trzecie.
- **Ryzyko prania brudnych pieniędzy** – ryzyko poniesienia strat w wyniku zamieszania w proceder prania brudnych pieniędzy prowadzony przez klientów, pośredników lub pracowników.
- **Ryzyko bezpieczeństwa** – ryzyko zakłócenia funkcjonowania podmiotu lub strat finansowych w wyniku niedostatecznej ochrony jego zasobów i informacji.
- **Ryzyko zdarzeń zewnętrznych (ciągłości działania)** – ryzyko braku możliwości prowadzenia działalności przez podmiot lub poniesienia strat w wyniku zdarzeń nadzwyczajnych takich jak trzęsienia ziemi, pożary, powódzie, akty terroru, brak dostępu do siedziby (miejsca prowadzenia działalności) lub mediów

w tym opcjonalnie:

- **Ryzyko prawne** – ryzyko związane ze zmianami w prawie i regulacjach, zgodnością z nimi oraz wykonalnością umów i związaną z nimi odpowiedzialnością.
 - **Ryzyko utraty reputacji** – ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną.
 - **Ryzyko podatkowe i rachunkowe** – ryzyko negatywnych skutków ekonomicznych dla podmiotu z powodu niewłaściwej (nieprawidłowej) ewidencji rachunkowej, sprawozdawczości, błędnego wyznaczenia zobowiązań podatkowych podmiotu lub ich nieterminowej zapłaty.
 - **Ryzyko produktu (skarg klientów)** – ryzyko związane ze sprzedażą przez podmiot produktu (usług), który nie spełnia wymagań i potrzeb klientów, nie jest zgodny z prawem i regulacjami, generuje dodatkowe ryzyka (dla podmiotu i jego klientów), nie ma dostatecznego wsparcia w procesach zachodzących w podmiocie czy też w pracownikach.
-

PLYNNOŚCI	Brak definicji w bankowych normach ostrożnościowych.	Ryzyko płynności – ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań w wyniku niedopasowania przepływów finansowych. w tym: · Ryzyko niedopasowania aktywów i pasywów – ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań wynikające z rozbieżności w wysokości i czasie przepływów finansowych wynikających z zapadalności aktywów i wymagalności zobowiązań. · Ryzyko rozliczenia – ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na ograniczenia w transferze środków finansowych. · Ryzyko koncentracji – ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na uzależnienie się (brak dywersyfikacji) lub nadmierną ekspozycję wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych. · Ryzyko opcji – ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na prawo kontrahenta do zmiany wysokości i terminów przepływów pieniężnych.
NADMIERNEJ DŹWIGNI	Ryzyko nadmiernej dźwigni – ryzyko wynikające z podatności instytucji na zagrożenia z powodu dźwigni finansowej lub warunkowej dźwigni finansowej, które może wymagać podjęcia niezamierzonych działań korygujących jej plan biznesowy, w tym awaryjnej sprzedaży aktywów mogącej przynieść straty lub spowodować konieczność korekty wyceny jej pozostałych aktywów (Art. 4 ust. 1 pkt 94 Rozporządzenia CRR)	nieujęte
MODELI	Ryzyko modelu – potencjalna strata, jaką może ponieść instytucja, w wyniku decyzji, które mogły zasadniczo opierać się na danych uzyskanych przy zastosowaniu modeli wewnętrznych, z powodu błędów w opracowaniu, wdrażaniu lub stosowaniu takich modeli (Art. 3 ust. 1 pkt 11 Dyrektywy CRD IV).	Ryzyko modeli – ryzyko wdrożenia nieprawidłowo zbudowanych (zdefiniowanych) modeli, taryf lub parametrów, niewłaściwego zastosowania modeli lub braku niezbędnej ich aktualizacji. w tym: · Ryzyko danych – ryzyko wynikające z wykorzystania (do budowy modeli) nieprawidłowych, niewiarygodnych lub niekompletnych danych. Ryzyko założeń – ryzyko wynikające z założeń lub uproszczeń przyjętych przy budowaniu modeli lub ustalaniu parametrów (taryf). · Ryzyko metodologiczne – ryzyko wynikające z wykorzystania do budowy modeli, taryfikacji lub ustalania parametrów niewłaściwych narzędzi, technik lub metod (w tym statystycznych).

		· Ryzyko administrowania – ryzyko niewłaściwego zastosowania lub działania modeli z powodu ich nieadekwatnego monitorowania, walidacji i aktualizacji.
ROZMYCIA	Ryzyko rozmycia – ryzyko zmniejszenia kwoty należnej poprzez kredyty gotówkowe lub niegotówkowe udzielane dłużnikowi (Art. 4 ust. 1 pkt 53 Rozporządzenia CRR).	nieujęte
SYSTEMOWE	Ryzyko systemowe – ryzyko zakłócenia systemu finansowego, które może spowodować poważne negatywne konsekwencje dla systemu finansowego i realnej gospodarki (Art. 3 ust. 1 pkt 10 Dyrektywy CRD IV).	Nieujęte
BRAKU ZGODNOŚCI	Ryzyko braku zgodności – ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych (§ 33 ust. 5 pkt 1 Rozporządzenia MFFPR).	Nieujęte
BIZNESOWE	Brak definicji w bankowych normach ostrożnościowych.	Ryzyko biznesowe – ryzyko nieosiągnięcia założonych i koniecznych celów ekonomicznych z powodu niepowodzenia w rywalizacji rynkowej. w tym: · Ryzyko strategiczne – ryzyko związane z podejmowaniem niekorzystnych lub błędnych decyzji strategicznych, brakiem lub wadliwą realizacją przyjętej strategii oraz ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym i niewłaściwą reakcją na te zmiany. · Ryzyko wyniku finansowego – ryzyko realizacji wyniku finansowego poniżej wymagań wynikających z potrzeby prowadzenia bieżącej działalności i rozwoju, głównie w celu zapewnienia odpowiedniego zasilenia kapitału. · Ryzyko otoczenia ekonomicznego – ryzyko zmiany warunków ekonomicznospołecznych mających niekorzystny wpływ na podmiot. · Ryzyko regulacyjne – ryzyko zmiany prawnych warunków prowadzenia działalności. · Ryzyko konkurencji – ryzyko zmian rynkowych (warunków konkurencji) mających niekorzystny wpływ na podmiot.

Źródło: Opracowanie własne.

SPIS ŹRÓDEŁ I LITERATURY

1 Regulacje

Dyrektywa 2013/36/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L.2013.176.338)

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/878 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniająca dyrektywę 2013/36/UE w odniesieniu do podmiotów zwolnionych, finansowych spółek holdingowych, finansowych spółek holdingowych o działalności mieszanej, wynagrodzeń, środków i uprawnień nadzorczych oraz środków ochrony kapitału (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L.2019.150.253)

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniająca dyrektywę 2002/92/WE i dyrektywę 2011/61/UE oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 600/2014 z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniające rozporządzenie (EU) nr 648/2012 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L.2014.173.349)

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniającym rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L.2013.176.1)

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniające rozporządzenie (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wskaźnika dźwigni, wskaźnika stabilnego finansowania netto, wymogów w zakresie funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowalnych, ryzyka kredytowego kontrahenta, ryzyka rynkowego, ekspozycji wobec kontrahentów centralnych, ekspozycji wobec przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania, dużych ekspozycji, wymogów dotyczących sprawozdawczości i ujawniania informacji, a także rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L.2019.150.1)

Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości 37 – rezerwy, zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe wprowadzonym w drodze Rozporządzenia KOMISJI (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmującego określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 320/1 z późn. zmianami)

Basle Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (1998), dostępne pod adresem: <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, a Revised Framework Comprehensive Version. Basel Committee on Banking Supervision (2006), dostępne pod adresem: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

Basel Committee on Banking Supervision. The Basel Framework (aktualizacja na 2020), pełny tekst dostępny pod adresem https://www.bis.org/basel_framework/index.htm, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2020r. poz. 1740, ze zmianami)

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe. (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1896, ze zmianami)

Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 75, ze zmianami)

Ustawa z dnia 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1651, ze zmianami)

Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 8 czerwca 2021 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach (Dz.U. z 2021 r. poz. 1045)

Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 27 lipca 2021 r. w sprawie szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego oraz dokonywania przez bank przeglądów strategii i procedur szacowania i stałego utrzymywania kapitału wewnętrznego (Dz.U. nr 1408 z 2021 r.)

Komisja Nadzoru Finansowego (2013). Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, dostępna pod adresem: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_M_8_01_2013_uchwala_8_33017.pdf, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

Komisja Nadzoru Finansowego (2011). Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach, dostępna pod adresem: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf_170534_Rekomendacja_H_2017_50303.pdf, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

Metodyka badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION) (2021), dostępna pod adresem: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Metodyka_BION_bankow_2021_73447.pdf, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje, Komisja Nadzoru Finansowego, dostępna pod adresem: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

Norma ISO PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne, będąca tłumaczeniem – bez jakichkolwiek zmian – angielskiej wersji Normy Międzynarodowej ISO 31000:2008.

Operational risk reporting standards (ORRS) (2019). Wersja 1.5 przyjęta 1 grudnia 2016 r. dostępna pod adresem <https://managingrisktogether.orx.org/standards>, data pobrania: 1 sierpnia 2021 r.

2 Dokumenty korporacyjne

Data pobrania wszystkich dokumentów korporacyjnych: 1 sierpnia 2021 r.

2.1 Prospekty emisyjne i memoranda informacyjne z lat 2007-2018

Prospekt emisyjny dotyczący akcji Banku Pekao S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 10 października 2007 r., dostępny pod adresem: <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/pliki-do-pobrania.html>

Prospekt emisyjny dotyczący akcji Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 28 września 2009 r., dostępny pod adresem: https://www.pkobp.pl/media_files/a043d3d9-260d-4621-b511-1083b8302f9d.pdf

Prospekt emisyjny dotyczący akcji BRE Bank S.A. (obecnie mBank S.A.), zatwierdzony przez KNF w dniu 12 maja 2010 r., dostępny pod adresem: https://www.mbank.pl/pobierz/msp-korporacje/relacje-inwestorskie/prospekt_emisyjny_maj_2010_3670269.pdf?noredir

Memorandum Informacyjne dotyczące akcji Banku Gospodarki Żywnościowej S.A., zatwierdzone przez KNF w dniu 16 lutego 2015 r., dostępne pod adresem: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/akcje-banku-bnp-paribas-na-gieldzie/memorandum-informacyjne>

Dokument Rejestracyjny dotyczący akcji Alior Bank S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 18 maja 2016 r., dostępny pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/oferta-publiczna-akcji-prawo-poboru/oferta-publiczna-akcji-z-prawem-poboru.html>

Prospekt emisyjny dotyczący obligacji Getin Noble Bank S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 11 października 2016 r., dostępny pod adresem: https://noblesecurities.pl/files/Emisje_obligacji/Prospekt_emisyjny_podstawowy_obligacji_Getin_Noble_Bank_20161011.pdf

Prospekt emisyjny akcji Banku Ochrony Środowiska S.A., zatwierdzony przez KNF w dniu 11 września 2018 r., dostępny pod adresem: <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/akcjonariat/prospekt-emisyjny>

2.2 Sprawozdania z działalności banków z lat 2019-2020

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku S.A. w 2019 r. obejmujące sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Banku S.A., dostępne pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe.html>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku S.A. w 2020 r. obejmujące sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Banku S.A., dostępne pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe.html>

Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2019 roku, dostępne pod adresem: https://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny_2019/index.htm

Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2020 roku, dostępne pod adresem: https://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny_2020/index.htm

Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2019 roku (Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska SA obejmujące Sprawozdanie z działalności BNP Paribas Bank Polska SA), dostępne pod adresem: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. w 2020 roku (obejmujące Sprawozdanie Zarządu z działalności BNP Paribas Bank Polska S.A. w 2020 roku), dostępne pod adresem: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. w 2019 roku sporządzone łącznie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności Banku Ochrony Środowiska S.A., dostępne pod adresem <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/raporty-biezace-i-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. w 2020 roku sporządzone łącznie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności Banku Ochrony Środowiska S.A., dostępne pod adresem <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/raporty-biezace-i-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. oraz Getin Noble Banku S.A. za 2019 rok, dostępne pod adresem: <https://www.gnb.pl/raporty/raporty-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. oraz Getin Noble Banku S.A. za 2020 rok, dostępne pod adresem: <https://www.gnb.pl/raporty/raporty-okresowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2019 roku (obejmujące Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2020 roku (obejmujące Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2019 roku (obejmujące Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2020 roku (obejmujące Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium i Grupy Kapitałowej Banku Millennium za 2019 rok, dostępne pod adresem: <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium i Grupy Kapitałowej Banku Millennium za 2020 rok, dostępne pod adresem: <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>

Sprawozdanie z działalności Banku Pekao S.A. za 2019 rok, dostępne pod adresem: <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2019&category=financial-statements>

Sprawozdanie z działalności Banku Pekao S.A. za 2020 rok, dostępne pod adresem: <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2020&category=financial-statements>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2019 rok sporządzone łącznie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności PKO Banku Polskiego SA, dostępne pod adresem: <https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe-i-prezentacje/#category=154443&subcategory=167905>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A. za 2020 rok sporządzone łącznie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności PKO Banku Polskiego S.A., dostępne pod adresem: <https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe-i-prezentacje/#category=154443&subcategory=176958>

Sprawozdanie Zarządu Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. z działalności w 2019 roku (obejmujące sprawozdanie z działalności Santander Bank Polska S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe#tab=3>

Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 roku (obejmujące sprawozdanie z działalności Santander Bank Polska S.A.), dostępne pod adresem: <https://www.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe#tab=2>

2.3 Ujawnienia kapitałowe banków z lat 2019-2020

Adekwatność Kapitałowa oraz Inne Informacje Podlegające Ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Alior Banku Spółki Akcyjnej wg stanu na dzień 31.12.2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/przydatne-dokumenty/dokumenty-prawne.html>

Adekwatność Kapitałowa oraz Inne Informacje Podlegające Ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Alior Banku Spółki Akcyjnej wg stanu na dzień 31.12.2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/przydatne-dokumenty/dokumenty-prawne.html>

Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. według stanu na 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/adekwatnosc-kapitalowa.htm>

Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. według stanu na 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/adekwatnosc-kapitalowa.htm>

Informacje dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/informacje-o-adekwatnosc-kapitalowej>

Informacje dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/informacje-o-adekwatnosci-kapitalowej>

Informacje o Grupie Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej stan na 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa>

Informacje o Grupie Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej stan na 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa>

Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.gnb.pl/materialy-dla-inwestorow/adekwatnosc-kapitalowa>

Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Getin Noble Bank S.A. wg stanu na dzień 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.gnb.pl/materialy-dla-inwestorow/adekwatnosc-kapitalowa>

Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2019, dostępne pod adresem: <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa>

Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2020, dostępne pod adresem: <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa>

Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy mBanku S.A. na dzień 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.mbank.pl/o-nas/adekwatnosc-kapitalowa/>

Ujawnienia dotyczące adekwatności kapitałowej Grupy mBanku S.A. na dzień 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.mbank.pl/o-nas/adekwatnosc-kapitalowa/>

Raport w zakresie adekwatności kapitałowej, ryzyka oraz polityki wynagrodzeń Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. za 2019 rok, dostępne pod adresem: <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa/roczne-raporty>

Raport w zakresie adekwatności kapitałowej, ryzyka oraz polityki wynagrodzeń Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. za 2020 rok, dostępne pod adresem: <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa/roczne-raporty>

Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. według stanu na 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/adekwatnosc-kapitalowa.html>

Informacje w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. według stanu na 31 grudnia 2020 roku, dostępne pod adresem: <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/adekwatnosc-kapitalowa.html>

Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na 31 grudnia 2019 roku, dostępne pod adresem: <https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa/>

Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej podlegające ogłaszaniu według stanu na 31 grudnia 2020 rok, dostępne pod adresem: <https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/adekwatnosc-kapitalowa/>

Informacja w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. na dzień 31 grudnia 2019 roku, dostępna pod adresem: <https://www.santander.pl/relacje-inwestorskie/dokumenty-korporacyjne#dokument=1>

Informacja w zakresie adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. na dzień 31 grudnia 2020 roku, dostępna pod adresem: <https://www.santander.pl/relacje-inwestorskie/dokumenty-korporacyjne#dokument=1>

3 Literatura

Birindelli G., Ferretti P. (2017). Operational risk management in banks. Regulatory, organisational and strategic issues. Bangor University UK.

Bitkowska A. (2013). Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach. Difin. Warszawa.

Blum J., Hellwig M. (1995). The macroeconomic implications of capital adequacy requirements for banks. European Economic Review nr 39.

Bochenek, M. (2012). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne. *Ekonomia – Economics* nr 4(21). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bombała B. (2018). Kwestia paradygmatu w naukach o zarządzaniu a Kenetha D. Stranga model badania organizacji. *Polska Akademia Nauk. Zagadnienia naukoznawstwa* nr 1-4 (215-2018).

Burrell G., Morgan G. (1979). Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology in the corporate life. Ashgate.

Cichy Ł. (2015). Funkcja *compliance* w bankach. Komisja Nadzoru Finansowego. Warszawa.

Chauvin T., Stawecki T., Winczorek P. (2017). Wstęp do prawoznawstwa. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.

Creswell J. W. (2013). Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.

Cuprjak M. (2016). Paradygmaty w perspektywie zmian społecznych. Zarys problemu. *Rocznik Andragogiczny* nr 23.

Czaron, W. (red.). (2020). Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. Warszawa.

- Denzin N., Lincoln Y. (red.) (2014). Metody badań jakościowych. Tom 1. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Einemann M., Fritscher J., Kalkbrener M. (2018). Operational risk measurement beyond the loss distribution approach: an exposure-based methodology. *Journal of Operational Risk* Vol. 13 No. 2.
- Grajewski P. (2008). Organizacja Procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Grzybowski M. (2015). Zarządzanie ryzykiem w banku, *Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne* nr 1.
- Harasim J. (red.) (2009). Konkurencyjność i efektywność działania banku - podejście zasobowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice.
- Hatch M.J. (2002). Teoria organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Hopkins B. E. (2013). Legal risk management for in-house counsel and managers. Trafford. Singapur.
- Howitt J. (red.) (2015). PRMIA Operational Risk Manager Handbook. The Professional Risk Managers' International Association Publications, Wilmington.
- Howden M&A Annual review (2020). Raport dostępny pod adresem: <https://howdenmergers.com/documents/downloads/Howden-M&A-Annual-Report-2020.pdf>, data pobrania: 13 listopada 2021 r.
- Iwanicz-Drozdowska M. (red.) (2012). Zarządzanie ryzykiem bankowym. Wydawnictwo Poltext. Warszawa.
- Jajuga, K. (red.). (2015). Zarządzanie ryzykiem. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Jemielniak D. (red.) (2012). Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 1 i 2. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Kaczmarek, T.T. (2006). Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Difin. Warszawa.
- Kędzierski van D. (2018). Metodologia i paradygmat polskich szczegółowych nauk prawnych. *Transformacje Prawa Prywatnego* nr 3.
- Kendall R. (2000). Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka. Wydawnictwo K. E. Liber s.c. Warszawa.
- Knight, F.H. (1921) . Risk, Uncertainty and Profit. Reprint, 1964. Nowy Jork.
- Kokot-Stępień P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 855. *Finanse, rynki finansowe ubezpieczenia* nr 74, t. 1.
- Kostera M. (2003). Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Kozińska M. (2017), Ryzyko prawne w zarządzaniu kryzysowym – wnioski z upadłości Banco Popular Español. *Bezpieczny Bank* nr 3.
- Koźmiński A. K. (red.). Decyzje. Analiza systemowa organizacji. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.

- Krasodomska J. (2008). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Krupski r. (red.) (2006). Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Wałbrzych.
- Kuziak K. (2008). Zarządzanie ryzykiem prawnym w przedsiębiorstwie. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1196. Finanse, Bankowość, Rachunkowość. Wrocław.
- Luisa Lambertini L., Uysal P. (2014). Macroeconomic implications of bank capital requirements.
- Lewandowski D. (2004). Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audyt w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego. Bank i Kredyt nr 4.
- Matkowski P. (2006). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Wolters Kluwer. Kraków.
- McCormick, r. (2010). Legal Risk in the Financial Markets. Second edition, Oxford University Press.
- Mikos-Sitek A., Zapadka P. (2011). Polskie prawo bankowe: wybrane zagadnienia. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. Warszawa.
- Miscenic E., Raccach A. (red.) (2016). Legal risks in EU Law. Interdisciplinary studies on legal risk management and better regulation in Europe, Springer International Publishing. Szwajcaria.
- Młodzik E. (2012). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w banku. Zarządzanie i finanse nr 1.
- Modras A. (2017). Ryzyko prawne a ryzyko braku zgodności w bankach. Monitor Prawa Bankowego nr 11.
- Moorhead R, Vaughan S. (2015). Legal Risk: Definition, Management and Ethics. UCL Centre.
- Norton J. J., Walker G. (2000). Banks. Frauds and crime. Informa Law from Routledge.
- Nowosielski S. (red.) (2008). Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.
- Nowosielski S. (red.) (2009). Podejście procesowe w organizacjach. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.
- Olszak M. (2011). Bankowe normy ostrożnościowe. Temida 2. Białystok.
- Oręziak L., Pietrzak B. (red.) (2000/2001). Bankowość na świecie i w Polsce. Olimpus. Warszawa.
- Paluchniak C. (2015). Definicja ryzyka prawnego w bankowości oraz krytyczna ocena Rekomendacji H Komisji Nadzoru Finansowego. Nauki o finansach nr 3. Wrocław.
- Pera J. (2012). Niepewność a problem mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie i Finanse nr 1.
- Piołunowicz M. (2006). Kategoryzacja strat operacyjnych w bankowości. Bank i Kredyt nr 9.

- Senge P. (1998). Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa.
- Silverman D. (2008). Prowadzenie badań jakościowych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Steczkowski J., Zeliaś A. (1997) Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków.
- Stolecka-Makowska A. (2016). Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 261.
- Stoner J., Freeman r., Gilbert D. (1999). Kierowanie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. Współczesne zarządzanie nr 2.
- Szklarczyk K. (2004). Pomiar ryzyka operacyjnego – podejście i problemy metody LDA. Rynek Terminowy nr 3.
- Thlon M. (2013). Kalkulacja wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego w zgodzie z dyrektywą w sprawie wymogów kapitałowych – CRD IV. Zeszyty naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie nr 921.
- Topczak M., Patalas-Maliszewska J. (2019). Model oceny poziomu ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zarządzanie przedsiębiorstwem nr 4.
- Utzig M. (2009). Ryzyko operacyjne w pomiarze adekwatności kapitałowej banku. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie nr 73. Warszawa.
- Von Bertalanffy L. (1984). Ogólna teoria systemów. Polskie Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
- Voughan E, Voughan T. (2003), Fundamentals of risk and insurance, John Wiley & Sons, New York.
- Whittaker A.M. (2003). Butterworths Journal of International Banking and Financial Law.
- Willett, A.H. (1901). The Economic Theory of Risk and Insurance. Reprint z 1951 r., The S.S. Huebner Foundation for Insurance Education, University of Pennsylvania, Filadelfia.
- Zapadka P. (2007). Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankach. Gazeta Bankowa nr 16.
- Zapadka P. (2011). Polskie prawo bankowe: wybrane zagadnienia. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013). Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji. edu_Libri. Kraków-Warszawa.
- Ziemiński Z. (1997). Logika praktyczna. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.