Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

DOI:10.17951/h.2018.52.3.39-50

ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. LII, 3 SECTIO H 2018

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego

STANISŁAW KASIEWICZ, LECH KURKLIŃSKI

skasie@sgh.waw.pl, lk@alterum.pl

Kultura ryzyka w polskim sektorze bankowym na tle tendencji światowych

Risk Culture in the Polish Banking Sector vs. Global Tendencies

Słowa kluczowe: kultura ryzyka; sektor bankowy; Polska

Keywords: risk culture; banking sector; Poland

Kod JEL: G21; G32

Wstęp

Problem identyfikacji i oceny aktualnego stanu kultury ryzyka w polskim sektorze bankowym oraz stojących przed nim wyzwań ma zarówno teoretyczny, jak i praktyczny charakter. Za podjęciem badań w tym kierunku przemawiają liczne przesłanki. Po pierwsze, chociaż ten obszar zainteresowań badawczych w Polsce był już obecny w pracach naukowych dotyczących instytucji bankowych (zwłaszcza w aspekcie zarządzania ryzykiem), to nie przeprowadzano pogłębionych analiz [Iwanicz-Drozdowska (red.), 2012]. Dominowały cząstkowe ujęcia, marginesowe wzmianki i obserwacje bądź stwierdzenia nie poparte badaniami terenowymi o charakterze empirycznym, które dotyczyłyby wprost banków. Po drugie, rośnie w ostatnich latach zainteresowanie problematyką dotyczącą kultury ryzyka w szerszym polu widzenia, a nie tylko w zakresie sfery finansów. Niewątpliwie jednak światowa uwaga (publikacje akademickie, raporty firm konsultingowych, dokumenty międzynarodowych organów nadzorczych itd.) w dużym stopniu koncentruje się na

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

instytucjach finansowych. Dzieje się to szczególnie po kryzysie zapoczątkowanym na przełomie 2007 i 2008 r. Dla przykładu wyniki ankiety firmy konsultingowej EY wykazały, że kultura ryzyka okazała się najważniejszym problemem w zarządzaniu ryzykiem w bankach [EY, 2014]. Zainteresowanie to jest wynikiem tego, że analizy kryzysu *subprime* w USA, a następnie na całym świecie, odsłoniły niski poziom zarządzania ryzykiem na poziomie mikro- i makroekonomicznym, mimo stosowania bardzo wyszukanych narzędzi [Dembinski, 2014]. Po trzecie, okazało się, że zaawansowane metody analityczne nie wystarczają. Brakowało zwrócenia uwagi na rodzaj „zaprogramowania" umysłu kadr kierowniczych, personelu, klientów, nadzorców, regulatorów itd., którym to mianem określa aspekty kulturowe Hofstede [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 17]. Zatem nie doceniano, jaki wpływ kultura ryzyka ma na skuteczność zarządzania ryzykiem, poziom reputacji i uzyskiwane wyniki finansowe banków. W związku z tym wartościowe jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest stan kultury ryzyka w krajowym sektorze bankowym (w przekroju kapitału zagranicznego i rodzimego, banków komercyjnych i spółdzielczych, grup pracowniczych)?
2. Czy polski rynek bankowy różni się od innych krajów w kontekście kultury ryzyka?
3. Jakie czynniki decydują o tej kulturze?
4. Jakie są relacje między kulturą bankowości i kulturą ryzyka?
5. Jak kształtuje się konfrontacja kultury ryzyka regulatorów i instytucji sektora bankowego?
6. Jakie są oczekiwania w zakresie kultury ryzyka i w jaki sposób można zmienić jej poziom?

Niniejszy artykuł należy traktować jako przyczynek do dyskusji na wyżej wymienione pytania, gdyż nie sposób odpowiedzieć na nie wszystkie. W dużej części brakuje stosownych badań.

Kadra menedżerska i specjaliści do tej pory koncentrowali się w zarządzaniu ryzykiem na metodach ilościowych, „twardych faktach", głównie na podejściu dostosowanym do obowiązujących regulacji. Mimo tych działań sektor bankowy w dużym stopniu stracił na wynikach i reputacji. W Polsce nie nastąpił kryzys zaufania do banków, niemniej pojawiły się ważne zagrożenia, związane m.in. z przeregulowaniem, kredytami walutowymi, zmiennymi i rosnącymi wymaganiami klientów, wprowadzeniem licznych innowacji, cyberzagrożeniami. Kumulacja tych czynników wymaga innego podejścia do zarządzania ryzykiem, odwołującego się do systemu wartości, przekonań, wiedzy, percepcji i rozumienia ryzyka, uznawanych przez ogół pracowników banku oraz pozostałych interesariuszy, czyli odniesienia się do kultury ryzyka.

Dlatego autorzy stawiają hipotezę, że diagnoza kultury ryzyka w sektorze bankowym oparta o empiryczne, kompleksowe badania znacząco uzupełnia rozpoznanie kluczowych problemów zarządzania ryzykiem, a w dalszej kolejności (po podjęciu

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

stosownych działań) przyczynia się do poprawy jego skuteczności, efektywności. Dodatkowo uwzględnienie problematyki kultury ryzyka może mieć wpływ na poprawę jakości regulacji sektora bankowego.

1. Definicja kultury ryzyka

Kultura ryzyka dotyczy jakości zarządzania ryzykiem w danej organizacji [Solarz, 2014, s. 15]. Jest to kategoria opisująca wartości, przekonania, postawy i wiedzę o ryzyku, podzielane przez daną grupę (pracownicy, kadra menedżerska, klienci, nadzorcy, regulatorzy). Odnosi się ona do społeczności mającej wspólny cel [Davidson, 2015, s. 178]. Jednakże w przypadku instytucji finansowych w dotychczasowych badaniach główna uwaga skupiała się na postępowaniu personelu. W konfrontacji z tym (zwłaszcza w bankach) na pierwszym planie są: przyjęte polityki zarządzania ryzykiem, kontrola, badanie zgodności z regulacjami, stosowane procedury, przyjęte limity, czyli system sformalizowany. Natomiast cechą kultury ryzyka jest zajmowanie się, obok aspektów widocznych (określanych jako „twarde fakty"), także tymi ukrytymi, często o charakterze nieformalnym.

Podsumowując, można stwierdzić, że jest to zbiór wartości, postaw i wzorców zachowań wobec ryzyka ze strony osób, grup, społeczności, nacji, instytucji [Korombel, 2013; Kasiewicz, 2016, s. 142–146]. Bardziej szczegółowo kulturę ryzyka definiuje się jako „normy i tradycje zachowań jednostek lub grup w ramach danej organizacji, które determinują sposób, w jaki identyfikują, rozumieją, omawiają i podejmują działania związane z rodzajami ryzyka, w obliczu których staje organizacja i które podejmuje" [IIF, 2009, s. AIII.2].

2. Kultura ryzyka w świetle badań zagranicznych

Kultura ryzyka należała jeszcze do niedawna do relatywnie słabo zbadanych obszarów zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych. Pewnym wyjątkiem jest zagadnienie wpływu kultury (zwłaszcza narodowej) na akceptację lub awersję do ryzyka, rozwinięte w ramach finansów behawioralnych. W ostatnich kilku latach jednak rośnie liczba różnych zagranicznych publikacji, w tym prezentujących wyniki badań empirycznych skierowanych w całości na problematykę kultury ryzyka (zwłaszcza w bankowości) [Douglas, Wildawsky, 1983; Banks, 2012; Jackson (ed.), 2014; Carretta, Fiordelisi, Schwizer, 2018]. Część z tych publikacji wskazano w tab. 1. Mimo pewnej selekcji pozycji bibliograficznych, prezentują one różne podejścia do badania kultury ryzyka: poznania ich determinant, wpływu regulacji i nadzoru, procesu kształtowania i ewolucji kultury ryzyka czy zachowań w instytucjach finansowych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

Tab. 1. Charakterystyka badań empirycznych nad kulturą ryzyka

Autorzy	Cel badania	Metoda	Okres i próba
Fritz-Morgenthal, Hellmuth, Packham [2016]	Związek między kulturą ryzyka a odpornością na zakłócenia	Jakościowo-ilościowa, ilościowe modele ekonometryczne	2014 81 banków
Ring, Bryce, McKinney, Webb [2016]	Wpływ naruszeń regulacyjnych na kulturę ryzyka	Dwuetapowa indukcyjno-dedukcyjna analiza treści dokumentów regulacyjnych	2010–2012
Palermo, Power, Ashby [2017]	Wpływ złożoności działania instytucji finansowych na kulturę ryzyka	Długookresowa dynamiczna analiza kultury ryzyka	2012–2015 Instytucje finansowe, firmy konsultingowe, regulatorzy, profesjonalne stowarzyszenia
Carretta, Farina, Schwizer [2017]	Wpływ nadzoru europejskiego na kulturę ryzyka	Analiza tekstów dokumentów dotyczących regulacji ostrożnościowych	1991–2012
Sheedy, Griffin [2018]	Wpływ struktury i kultury ryzyka na zarządzanie instytucjami finansowymi	Analiza jakościowa i metody statystyczne	2014–2015 7 banków 30 126 pracowników
PwC [2015]	Oddziaływanie specjalistów ryzyka i dyrektorów niezależnych na kulturę ryzyka	Badanie ankietowe australijskich instytucji finansowych	2015
Bianchi, Farina, Fiordelisi [2016]	Wpływ kultury ryzyka na zachowanie instytucji finansowych	Ilościowa analiza tekstów	2004–2014 147 banków komercyjnych
Ellul, Yerramilli [2010]	Wpływ kultury ryzyka na poziom ryzyka	Liniowe modele ekonometryczne	2000–2007 100 bankowych holdingów

Źródło: [Fritz-Morgenthal, Hellmuth, Packham, 2016; Ring i in., 2016; Palermo, Power, Ashby, 2017; Carretta, Farina, Schwizer, 2017; Sheedy, Griffin, 2018; PwC, 2015; Bianchi, Farina, Fiordelisi, 2016; Ellul, Yerramilli, 2010].

Szczególnie widoczny jest duży stopień zaangażowania włoskich ekonomistów w procesy naukowo-badawcze związane z kulturą ryzyka. Od strony metodycznej dominuje wykorzystywanie metodyk opierających się na wywiadach, ankietach oraz analizie tekstów. Uzupełniająco są stosowane metody statystyczno-ekonometryczne. Przedstawiony przegląd pokazuje, że liczące się publikacje, zawierające wyniki badań empirycznych, z reguły nie obejmują polskiego sektora bankowego. Do wyjątków należy wspomniane wcześniej zagadnienie relacji pomiędzy kulturą (głównie wymiarami kulturowymi Hofstede lub projektu GLOBE) i akceptacją ryzyka, gdzie sporadycznie pojawia się Polska, ale raczej w grupie Europy Centralnej i Wschodniej lub wśród szerokiego zestawu krajów [Bussoli, 2017; Sist, Kalmi, 2017; Ashraf, Zheng, Arshad, 2016]. Zatem można powiedzieć, że wyjściowym zagadnieniem w badaniach kultury ryzyka była ocena stopnia jego akceptacji, czyli tzw. apetytu. Kompleksowe badania tej problematyki, obok już wymienionych, przeprowadziła też Michet [2012] i wielu innych badaczy, uwzględniając analizę wpływu kultury narodowej na skłonności do podejmowania ryzyka. Generalnie wyniki wskazują, że jest ona większa w społeczeństwach o niskim poziomie niepewności, wyższym indywidualizmie i niższym dystansie władzy. Wydawałoby się, że ta konstatacja ma logiczne wyjaśnienie, jednak polskie doświadczenia wskazują, że mimo bardzo

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

wysokiego wskaźnika unikania niepewności w Polsce (jednego z najwyższych na świecie), tu również występuje zjawisko wyższego „apetytu" na ryzyko wśród podmiotów (banków) kontrolowanych przez rodzimy kapitał. Dlatego aspekty kulturowe należy zawsze rozpatrywać z innymi uwarunkowaniami instytucjonalnymi i ekonomicznymi, jak np. ograniczenia prawne, siatka bezpieczeństwa, system ubezpieczeń finansowych lub rozwój gospodarczy [Kasiewicz, Kurkliński, 2017, s. 153].

Do ważnych pozycji z dziedziny kultury ryzyka należy zaliczyć raport London School of Economics. Autorzy badali jej naturę w różnych finansowych podmiotach. Odnieśli się do wyzwań stojących przed menedżerami odpowiedzialnymi za zarządzanie ryzykiem. Do kluczowych kwestii zaliczyli potrzebę znalezienia kompromisu i poszukiwanie równowagi pomiędzy podejmowaniem ryzyka i jego kontrolą, a także kwestię doradztwa klientom, w tym relacji etyki z systemem motywacyjnym oraz kulturą regulacyjną. W kontekście kultury ryzyka następuje odwołanie do tzw. modelu trzech linii obrony (*the three lines of defence*), odpowiednio na poziomie struktur biznesowych, komórek bezpośrednio odpowiedzialnych za ryzyko oraz audytu wewnętrznego. Do słabości tej koncepcji zaliczono sferę raportowania (zakresu i formy prezentowanych informacji niezrozumiałych dla nadzoru i naczelnego kierownictwa, czyli kluczowych decydentów) [Power, Ashby, Palermo, 2013, s. 30].

W 2018 r. ukazała się publikacja poświęcona badaniu doskonalenia kultury ryzyka w brytyjskich bankach notowanych na giełdzie. Uzyskane wyniki (lata 2014–2015) wskazują, że banki, które opierają swoje programy w tej dziedzinie na pracownikach szczebla średniego i podstawowego, uzyskują znacznie lepsze rezultaty w zarządzaniu kulturą ryzyka niż w oparciu o koncepcje realizowane według schematu „od góry do dołu". Rezultat ten w dużym stopniu podważa powszechne przekonanie, wyrażane w ramach opisu teorii zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa czy zaleceń krajowych regulatorów, o dominacji ustrukturalizowanego i scentralizowanego zarządzania ryzykiem [Cox, Soobiah, 2018].

Kulturę ryzyka rozpatrywano również w kontekście regulacji bazylejskich. W swoich badaniach Houngbedji [2011] wskazała, że Bazylea III niesie za sobą szansę zmiany – poprawy sytuacji w tej dziedzinie, zwłaszcza w sferze podejścia do tworzenia buforów kapitałowych, dźwigni finansowej i płynności. W kontekście nielicznych badań tzw. *emerging markets* interesująca jest publikacja dotycząca Turcji [Bostanci, 2013]. Badanie pokazało, że nawet w tej samej organizacji (Garanti Bank) kultury ryzyka mogą się różnić w poszczególnych pionach organizacyjnych, ale ogólne wyniki (oceny) były bardzo słabe.

Znaczenie kultury ryzyka w instytucjach finansowych (bankach) doceniono zwłaszcza po ostatnim globalnym kryzysie finansowym. Komitet Europejskich Nadzorców Bankowych wydał odpowiednie zalecenia dotyczące zarządzania ryzykiem, w dużym stopniu poświęcone tej problematyce [CEBS, 2010], dotyczące m.in.:

- przygotowania personelu banków, aby był w pełni świadomy obowiązków związanych z identyfikacją i raportowaniem istotnych rodzajów ryzyka. Kultura ryzyka powinna być w polu zainteresowania nie tylko kierownictwa, ale

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

i szeregowych pracowników we wszystkich jednostkach organizacyjnych, powinna dotyczyć każdego ważnego aspektu ryzyka (nie tylko finansowego, ale też np. ryzyka reputacji),
- posiadania spójnej i silnej kultury ryzyka, wyrażonej w rzetelnych (formalnych i nieformalnych) zasadach zarządzania ryzykiem, wspomaganych przez odpowiednią politykę komunikacyjną, dostosowaną do wielkości i złożoności organizacji oraz profilu ryzyka banku (grupy kapitałowej),
- określenia odpowiedzialności za wytyczanie polityki tolerancji i „apetytu" na ryzyko (wszystkich rodzajów), która powinna być zawarta w sformalizowanych dokumentach, odpowiednio aktualizowanych,
- wyznaczania akceptowanego poziomu ryzyka (pod odpowiednim nadzorem) po wszechstronnej ocenie skutków, z zastosowaniem różnych instrumentów jego mierzenia,
- jasnego określenia ról, wzajemnych relacji poszczególnych organów instytucji w zakresie nadzoru nad ryzykiem,
- uwzględnienia buforów bezpieczeństwa związanych z możliwością wystąpienia skrajnie niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych.

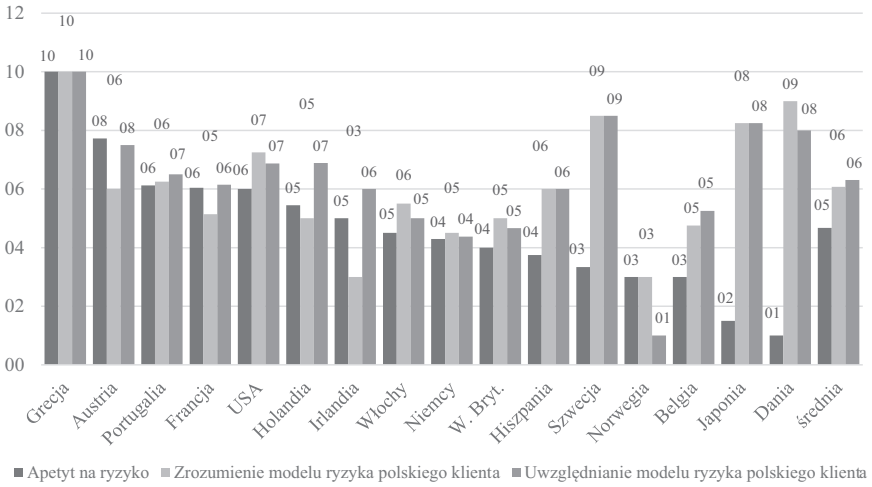
Problematykę kultury ryzyka włączono również do specjalnego poradnika wydanego przez Financial Stability Board. Zaadresowano go do nadzorców instytucji finansowych o strategicznym znaczeniu. Mowa jest w nim o „mocnej kulturze ryzyka", obejmującej następujące wymiary: zarządzanie ryzykiem *sensu stricto*, „apetyt" na ryzyko i system nagród za skuteczne zarządzanie ryzykiem. Ustalono też ogólne formuły odnośnie do kluczowych wskaźników w zarządzaniu kulturą ryzyka [FSB, 2014, s. 3–4], dotyczące:
- określania przez kierownictwo podstawowych wartości i zasad, jakie powinny obowiązywać w instytucjach finansowych, włączywszy w to systemy ich monitorowania i kontroli,
- odpowiedzialności wszystkich pracowników za percepcję ryzyka, działania i przestrzeganie ustalonych wartości i zasad,
- skuteczności i otwartości komunikacji oraz tworzenia pozytywnego klimatu dla wymiany poglądów, testowania różnych praktyk i stymulowania współpracy między pracownikami,
- wdrożenia systemu motywacji finansowych i pozafinansowych, sprzyjających osiąganiu założonych celów w sferze kultury ryzyka.

3. Polskie badania kultury ryzyka w sektorze bankowym

W przypadku Polski występuje wręcz brak analiz kultury ryzyka bezpośrednio w odniesieniu do instytucji finansowych. Można jedynie częściowo wykorzystać nieliczne publikacje odnoszące się do szerszego ujęcia tej problematyki w Polsce. Zaliczają się do nich badania Kurklińskiego [2016] na temat kulturowych aspektów

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

zarządzania bankami z udziałem kapitału zagranicznego. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z kadrą kierowniczą zostało ocenione podejście do ryzyka zagranicznych inwestorów w polskim sektorze bankowym (rys. 1).



Rys. 1. Stosunek do ryzyka inwestorów zagranicznych w polskim sektorze bankowym (w skali od 0 do 10 pkt)

Źródło: [Kurkliński, 2016, s. 286].

Przede wszystkim oceniany „apetyt" na ryzyko był ograniczony, ostrożność ta została poważnie wzmocniona z powodu kryzysu finansowego. W konsekwencji banki z dominującym kapitałem zagranicznym ograniczyły aktywność kredytową oraz zaostrzyły kryteria przyznawania kredytów, często w stopniu większym niż wynikałoby to z lokalnych uwarunkowań polskiej gospodarki. Nie zrobiły tego polskie podmioty, co później − szczególnie w przypadku bankowości spółdzielczej − poważnie odbiło się na jakości ich portfela kredytowego i kosztów z tym związanych. Analiza rys. 1 wskazuje, że inwestorzy znajdujący się na obu krańcach tego zestawienia zaczęli znikać z polskiego rynku. Z jednej strony dotyczy to greckiego Eurobanku Ergasias EFG (Polbank EFG), wyróżniającego się wybitnie wysokim poziomem „apetytu" na ryzyko. Podobnie sytuacja kształtowała się u Austriaków, choć słabiej. Można dodać, że to właśnie austriacki Raiffeisen zdecydował się kupić wysoce ryzykowny Polbank EFG, a potem ogłosił zamiar sprzedaży całej swojej aktywności w Polsce. Na drugim biegunie są banki, które już wycofały się z rynku polskiego lub poważnie ograniczyły działalność (duńskie, belgijskie, skandynawskie). W zasadzie pozostały podmioty lokujące się w środku tej listy i nienastawiające się na dużą ekspozycję ryzyka, ale też niecechujące się nadmierną ostrożnością. Interesujące jest również spojrzenie na stopień zrozumienia i uwzględniania (głównie w polityce kredytowej) specyfiki polskiego rynku. Dla banków odznaczających się większym i średnim „apetytem" na ryzyko występuje odwrotna korelacja z ich otwartym stosunkiem

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

do lokalnego klienta. Natomiast przy niskim inwestorzy wydają się zdecydowanie lepiej rozumieć miejscową specyfikę i ją uwzględniać, co wcale nie musi prowadzić do trwałych sukcesów rynkowych. Można powiedzieć, że o powodzeniu na polskim rynku decydował główny nurt podejścia do ryzyka, a o odrzuceniu – skrajności [Kurkliński, 2016, s. 285].

Generalnie zwrócenie większej uwagi na problematykę kultury ryzyka w Polsce znalazło swoje odzwierciedlenie w projekcie Rekomendacji Z KNF. W dokumencie tym zawarto zapis: „Zarząd banku powinien opracować, zatwierdzić oraz wprowadzić w życie, sporządzone w formie pisemnej i zatwierdzone przez radę nadzorczą, zasady kultury ryzyka, obejmujące cały bank, oparte na pełnym zrozumieniu ryzyka, na jakie bank jest narażony i sposobu zarządzania tym ryzykiem, uwzględniając przyjęty apetyt na ryzyko" [KNF, 2015, s. 12]. Przygotowanie powyższego projektu pokazało, że polski nadzorca/regulator chciał dołączyć do międzynarodowego trendu. Zastanawiające jest, że mimo opublikowania projektu w 2015 r., do sierpnia 2018 r. Rekomendacja Z nie została przyjęta przez KNF. Być może powodem jest to, że nasz kraj nie odczuł tak bardzo ostatniego kryzysu finansowego w sektorze bankowym, a banki odbudowują do siebie zaufanie. Jednakże problem zadłużenia w walutach obcych w pełni pokazał, jak problematyka kultury ryzyka jest istotna.

4. Rosnąca rola kultury ryzyka w działalności bankowej

Wzrost zainteresowania kulturą ryzyka w sektorze finansowym po wybuchu kryzysu *subprime* przejawił się w publikowaniu opinii i raportów z przeprowadzonych badań w tej dziedzinie. Davidson z zespołem stwierdził: „Nie ma wątpliwości, że ważnym czynnikiem przyczyniającym się do kryzysu było rozpowszechnienie kultury, która promuje osiąganie krótkoterminowych zysków kosztem kreacji długoterminowych wartości, które zostały zakorzenione w systemie wynagrodzeń jednostek" [Davidson, 2015, s. 179]. W szczególności kryzys ten dotyczył działalności kredytowej, głównie hipotecznej.

Z dzisiejszej perspektywy łatwiej jest wymienić czynniki bezpośrednio i pośrednio związane z działalnością bankową, a powiązane z kulturą ryzyka.

Czynniki ogólne:

1. Każda istotna zmiana aktywności banku generuje pewien poziom ryzyka (kredytowe, operacyjne, rynkowe i inne), wynikający z braku doświadczenia banków, klientów i nadzorców/regulatorów. Proces wdrażania innowacji najczęściej łączy się z popełnianiem błędów.
2. Wysoki poziom konkurencji w sektorze bankowym i jednocześnie spadek rentowności z powodu obciążeń fiskalno-administracyjnych może skłaniać banki do niekontrolowanego wzrostu aktywności groźnej zarówno dla poszczególnych banków, jak i całego sektora (tak jak np. w przypadku wprowadzenia lokat jednodniowych w celu uniknięcia podatku od dochodów kapitałowych,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

czyli tzw. podatku Belki). Uwaga ta dotyczy wdrażania innowacji *sensu stricto* (np. w ramach bankowości elektronicznej), ale także rozszerzania tradycyjnej działalności przy ignorowaniu dobrze znanych reguł bezpieczeństwa (np. silna ekspansja kredytowa niektórych banków spółdzielczych wraz z upadkiem największego podmiotu tego sektora – SK Banku).

Czynniki związane z aktualnym systemem zarządzania ryzykiem:

1. Obowiązujący system zarządzania ryzykiem w bankach jest wyjątkowo złożony, biurokratyczny, pracochłonny i wysoce kosztowny. Pozornie wydaje się zarządzającym i nadzorcom, że ryzyko jest silnie kontrolowane i zapewnia bezpieczeństwo, w istocie natomiast marginalizuje cechy o charakterze „miękkim", które stanowią o jego rzeczywistej skuteczności i efektywności. Chodzi tu właśnie o kulturę ryzyka, która koncentruje się nie tylko na tym, jak działa zarząd, komórki audytu, departamenty ryzyka, ale też jak zachowują się zwyczajni pracownicy, jak postrzegają ryzyko, jakie wykazują postawy, jakie mają wyobrażenie skutków swojego postępowania, jak komunikują ryzyko innym, jak przestrzegają w codziennej działalności podstawowe wartości i zasady przyjęte w zarządzaniu ryzykiem w banku.
2. Nowe rodzaje ryzyka: regulacyjne, cyfrowe, wynikające z wdrażania innowacji finansowych czy spowodowane zmieniającym się profilem kredytobiorców wskazują, że bezpieczeństwo i rozwój banków w dużym stopniu będą zależeć od jakości zarządzania kulturą ryzyka. Niestety, wiedza na temat aktualnego i pożądanego jej stanu w krajowych bankach jest niewielka.

Czynnik związany z nadzorem – rosnąca rola ryzyka kultury w zarządzaniu bankami – nie może dokonać się bez zmiany podejścia pracowników nadzoru. W szczególności w systemach kontroli musi się znaleźć miejsce dla pytań na temat przestrzegania systemu wartości, akceptacji „apetytu" i tolerancji na ryzyko, życzliwego doradztwa, zintegrowanego, a nie silosowego działania wszystkich komórek itp.

Podsumowanie

W świetle dokonanego przeglądu badań i publikacji można sformułować następujące wnioski:

1. Wpływ kultury ryzyka na instytucje finansowe (w tym sektor bankowy) stał się, zwłaszcza po ostatnim kryzysie finansowym, przedmiotem coraz liczniejszych opracowań na świecie, jednakże bezpośrednio w stosunku do krajów tzw. *emerging markets* (w tym Polski) mamy do czynienia tylko ze sporadycznymi analizami (poza relacjami kultura narodowa – akceptacja ryzyka). W tej dziedzinie występuje wyraźna luka zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym.
2. W przeprowadzonych badaniach uwaga koncentruje się na związkach kultury organizacyjnej i powiązanej z nią sfery tzw. *corporate governance* z kulturą

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

ryzyka. Aspekty narodowe z punktu widzenia różnych interesariuszy (pracowników banków, kadry menedżerskiej, akcjonariuszy, regulatora, nadzorcy i klientów) sprowadzają się najczęściej do badań korelacji powszechnie znanych wymiarów kulturowych (Hofstede, projekt GLOBE) całego społeczeństwa do ogólnego nastawienia do ryzyka. Jeśli już mają zastosowanie własne badania terenowe, to próby respondentów bardzo często opierają się na studentach, np. w odniesieniu do Polski publikacja Czerwonki [2016]. W tych okolicznościach brakuje kompleksowego obrazu kultury ryzyka z punktu widzenia funkcjonowania sektora finansowego, zwłaszcza pod kątem aplikacyjnym.

3. Znajomość kultury ryzyka i jej „poprawa" może być wykorzystana dla zwiększenia skuteczności i efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych (w szczególności sektora bankowego). Posiadanie i stosowanie wyszukanych narzędzi zarządzania ryzykiem nie jest gwarantem bezpieczeństwa banków bez odpowiedniego do nich podejścia na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.
4. Kultura ryzyka ma istotny wpływ na tworzenie dobrego (ale i złego) prawa oraz na jego przestrzeganie, co ma szczególne znaczenie w tak silnie uregulowanej sferze, jaką jest bankowość.
5. Wykorzystanie narzędzi zarządzania w obszarze stymulowania pozytywnej kultury ryzyka może wyraźnie przyczyniać się do ograniczania zakłóceń systemowych w sektorze finansowym i powstawania dotkliwych zjawisk kryzysowych w gospodarce.

Bibliografia

Ashraf B.N., Zheng C., Arshad S., *Effects of national culture on bank risk-taking behavior*, "Research in International Business and Finance" 2016, No. 37.

Banks E., *Risk Culture: A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management*, Palgrave Macmillan UK, London 2012, **DOI: https://doi.org/10.1057/9781137263728**.

Bianchi N., Farina V., Fiordelisi F., *Risk Culture in Banks: Just Words?*, November 2016, www.efmaefm.org/.../2017.../EFMA2017_0307_fullpaper.pdf [dostęp: 15.05.2018].

Bostanci Ö., *Presentation of a risk culture framework and assessment of risk culture at Garanti Bank*, Stockholm 2013.

Bussoli C., *Influence of National Culture on Bank Risk-Taking in the European System*, [w:] A. Caretta, F. Fiordelisi, P. Schwizer (eds.), *Risk Culture in Banking*, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, 2017.

Carretta A., Farina V., Schwizer P., *Risk culture and banking supervision*, "Journal of Financial Regulation and Compliance" 2017, No. 2.

Carretta A., Fiordelisi F., Schwizer P., *Risk Culture in Banking*, Palgrave Macmillan, London 2018.

CEBS, *High level principles for risk management*, Committee of European Banking Supervisors, London 2010.

Cox P., Soobiah D., *An empirical investigation into the corporate culture of UK listed banks*, "Journal of Financial Regulation and Compliance" 2018, No. 1.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

Czerwonka M., *Zróżnicowania kulturowe w zakresie awersji do strat, wybranych heurystyk i zniekształceń poznawczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 287.

Davidson O., *Risk Culture*, [w:] P.E.J. Green (ed.), *Enterprise Risk Management*, Elsevier, Butterworth-Heinemann 2015.

Dembinski H., *Kryzys ekonomiczny a kryzys wartości*, Wydawnictwo M, Kraków 2014.

Douglas M., Wildawsky A., *Risk and Culture*, University of California Press, 1983.

Ellul A., Yerramilli V., *Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies*, "AXA Working Paper Series" 2010, No. 1.

EY, *Shifting focus. Risk culture at the forefront of banking*, *Risk management survey of major financial institutions*, 2014, www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shifting-focus-risk-culture-at-the-forefront-of-banking/$File/ey-shifting-focus-risk-culture-at-the-forefront-of-banking.pdf [dostęp: 12.04.2018].

Fritz-Morgenthal S., Hellmuth J., Packham N., *Does risk culture matter? The relationship between risk culture indicators and stress, test results*, "Journal of Risk Management in Financial Institutions" 2016, No. 1.

FSB, *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*, Financial Stability Board, 7 April 2014.

Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

Houngbedjim A.M., *How to Develop a Strong Risk Culture within Financial Institutions Leveraging on an Economic Capital Framework and BASEL III*, International Finance Corporation, Washington DC, 19 December 2011.

IIF, *Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI)*, Institute of International Finance, London 2009.

Iwanicz-Drozdowska M. (red.), *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Poltext, Warszawa 2012.

Jackson P. (ed.), *Risk Culture and Effective Risk Governance*, Risk Books, London 2014.

Kasiewicz S., *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem regulacyjnym w sektorze finansowym*, Alterum, Warszawa 2016.

Kasiewicz S., Kurkliński L., *Kultura ryzyka a kredyty o stałym oprocentowaniu*, [w:] P. Masiukiewicz (red.), *Strategie stóp procentowych w bankowości*, ZBP, Warszawa 2017.

KNF, *Projekt Rekomendacji Z dotyczącej zasad ładu wewnętrznego w bankach*, Warszawa 2015.

Korombel A., *Istota i znaczenie kultury ryzyka dla funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2013, nr 761.

Kurkliński L., *Kapitał zagraniczny a kulturowe uwarunkowania zarządzania bankami w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

Michet R., *Effects of Culture on Firm Risk-Taking: A Cross-Country and Cross-Industry Analysis*, International Monetary Fund, Washington DC, August 2012.

Palermo T., Power M., Ashby S., *Navigating Institutional Complexity: The Production of Risk Culture in the Financial Sector*, "Journal of Management Studies" 2017, No. 2.

Power M., Ashby S., Palermo T., *Risk Culture in Financial Organizations. A Research Report*, 2013, www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Organisational%20management/Risk-Culture-Report.pdf [dostęp: 28.02.2018].

PwC, *Risk Culture: Where to from here? Risk Culture and Conduct Benchmarking Report*, September 2015, www.pwc.com.au/pdf/2015-risk-culture-and-conduct-report.pdf [dostęp: 14.03.2018].

Ring P.J., Bryce C., McKinney R., Webb R., *Taking notice of risk culture – the regulator's approach*, "Journal of Risk Research" 2016, No. 3.

Sheedy E., Griffin B., *Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside*, "Corporate Governance. An International Review" 2018, No. 1.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 20/11/2026 13:37:53

Sist F., Kalmi P., *Risk-Taking of the European Banks in CEECs: The Role of National Culture and Stake vs. Shareholder View*, [w:] A. Caretta, F. Fiordelisi, P. Schwizer (eds.), *Risk Culture in Banking*, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, 2017.

Solarz J.K., *Stadne myślenie o stabilności finansowej*, [w:] J.K. Solarz, E. Klamut (red.), *Teoria stabilności finansowej. Test praktyki XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, nr 9.

Risk Culture in the Polish Banking Sector vs. Global Tendencies

The article is dedicated to the role of risk culture in the management of banking institutions. Selected research results (generally few) and the attitude of supervisory authorities to this issue are presented both in relation to the international and national (Polish) scale. The authors hypothesize that the diagnosis of risk culture in the banking sector significantly supports the recognition of key problems of risk management, and subsequently (after taking appropriate actions) contributes its effectiveness and efficiency. Paying attention to the risk culture issues may also have an impact on improving the quality of banking sector regulation.

Kultura ryzyka w polskim sektorze bankowym na tle tendencji światowych

Artykuł jest poświęcony roli kultury ryzyka w zarządzaniu instytucjami bankowymi. Przedstawiono wybrane wyniki badań (generalnie nielicznych) i stosunek władz nadzorczych do tego zagadnienia zarówno w odniesieniu do skali międzynarodowej, jak i krajowej. Autorzy stawiają hipotezę, że diagnoza kultury ryzyka w sektorze bankowym znacząco uzupełnia rozpoznanie kluczowych problemów zarządzania ryzykiem, a w dalszej kolejności (po podjęciu stosownych działań) przyczynia się do poprawy jego skuteczności, efektywności. Uwzględnienie problematyki kultury ryzyka może też mieć wpływ na poprawę jakości regulacji sektora bankowego.