

## Analiza krajowych regulacji nadzorczych w kontekście ryzyka utraty reputacji w działalności bankowej w Polsce

Katarzyna Wojtacka-Pawlak\*

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki przeprowadzonej analizy regulacji nadzorczych – rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) w celu zidentyfikowania zaleceń dotyczących ryzyka reputacyjnego w działalności bankowej.

Celem artykułu jest próba ukazania, iż ryzyko reputacyjne jest pojęciem ważnym, dostrzeganym przez organa nadzorcze, a jednocześnie słabo uregulowanym.

Jako metodę badawczą zastosowano wnikliwe studia Rekomendacji KNF, ze szczególnym uwzględnieniem Rekomendacji D oraz M a także dostępnej literatury przedmiotu.

Opracowanie podzielono na dwie główne części. W pierwszej z nich przedstawiono pojęcie ryzyka reputacyjnego oraz dokonano próby jego zdefiniowania. W drugiej części natomiast omówiono Rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego w celu zidentyfikowania zaleceń odnoszących się do ryzyka utraty reputacji przez bank.

**Słowa kluczowe:** ryzyko utraty reputacji, ryzyko reputacyjne

### Wprowadzenie

Ryzyko reputacyjne jest w Polsce pojęciem stosunkowo nowym i niewystarczająco zdefiniowanym, raczej nieopisywanym również w literaturze przedmiotu. Pojawiające się w publikacjach pojedyncze odniesienia świadczą, co prawda o tym, że przedstawiciele środowiska naukowego identyfikują znaczenie ryzyka reputacyjnego, lecz mimo to nikt w Polsce nie dokonał jeszcze dogłębnej analizy całego zagadnienia. Pojęcie ryzyka reputacyjnego można również znaleźć w Rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF), jednak bez szczególnego wyjaśnienia, co się pod nim kryje oraz bez jakichkolwiek zaleceń dla banków, jak sobie z nim radzić. Nadzorca zauważa i docenia wagę zjawiska, ale w pewnym sensie je ignoruje, nawet nie podając definicji. I to właśnie ta kwestia, jak również głębokie przeświadczenie, iż zjawisko warte jest uwagi, zwłaszcza w kontekście społeczeństwa informacyjnego, skłoniły autorkę niniejszego opracowania do próby definicji ryzyka reputacyjnego oraz pogłębionej analizy regulacji nadzorczych w celu identyfikacji wszelkich ważnych informacji na jego temat.

---

\* mgr Katarzyna Wojtacka-Pawlak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: katarzyna.wojtacka-pawlak@ue.wroc.pl.

Celem artykułu jest próba ukazania, że ryzyko reputacyjne jest pojęciem ważnym, dostrzeganym przez organa nadzorcze, a jednocześnie niedostatecznie uregulowanym. Jako metodę badawczą zastosowano wnikliwe studia Rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego a także dostępnej literatury przedmiotu.

Niniejsza praca została podzielona na dwie główne części. W pierwszej z nich autorka przedstawia samo pojęcie ryzyka reputacyjnego, zaś w części drugiej prezentuje przeprowadzoną analizę regulacji nadzorczych, ze szczególnym naciskiem na Rekomendację M oraz stanowiącą jej uzupełnienie Rekomendację D.

## **1. Ryzyko reputacyjne w bankowości – próba definicji**

Reputacja, mówiąc w pewnym uproszczeniu, to subiektywna opinia, jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi. A skoro jest to opinia subiektywna, niekoniecznie jest ona zgodna ze stanem faktycznym. Mówiąc więc o czyjejs reputacji poruszamy się w delikatnej materii, dlatego też ryzyko z nią związane staje się problematyczne nie tylko do analizy, ale nawet do zdefiniowania.

Przegląd definicji i pojęć związanych z ryzykiem reputacyjnym, w kontekście tematyki niniejszej pracy, warto zacząć od przytoczenia stwierdzenia Komisji Nadzoru Finansowego. W swojej mapie klas ryzyka nadzorca zauważa, iż ryzyko utraty reputacji<sup>1</sup> jest ryzykiem związanym z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)). Nie jest to jednak jedyna obowiązująca definicja. Dla przykładu inną koncepcję podaje M. Górski. Wyodrębnia on wśród ryzyk bankowych ryzyko utraty zaufania, które można w pewnym uproszczeniu utożsamiać z ryzykiem utraty reputacji. Autor ukazuje wpływ ryzyka zaufania, poprzez ryzyko wycofania wkładów i dalej ryzyko związane ze strukturą należności i zobowiązań na ryzyko wypłacalności oraz na ryzyko płynności (Górski 2009, s. 218). Jeszcze inną koncepcję przedstawiają A. Adamska i T. Dąbrowski (2010, s. 93) łącząc ryzyko reputacyjne z budowaniem etycznej kultury banku oraz dobrych relacji z interesariuszami D. Szwajca (2013, s. 2) pisze jeszcze prościej – istotą ryzyka reputacji jest luka pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnianiem przez przedsiębiorstwo. Natomiast D. Wawrzyniak (2012, s. 35.) określa ryzyko reputacji jako efekt zdarzeń wpływających negatywnie na potocznie rozumiane przez opinię publiczną jakość i bezpieczeństwo usług bankowych.

Także w publikacjach zagranicznych można spotkać różne koncepcje definicji ryzyka reputacyjnego. F. Fiordelisi, M.G. Soana i P. Shwizer (2011) w swoim opracowaniu przytaczają następującą definicję ryzyka reputacyjnego „Ryzyko utraty reputacji jest to ryzyko wynikające z negatywnego postrzegania banku przez klientów, kontrahentów, udziałowców,

---

<sup>1</sup> Pojęcia ryzyko utraty reputacji, ryzyko reputacyjne oraz ryzyko reputacji w literaturze przedmiotu są stosowane zamiennie.

inwestorów, analityków rynku oraz innych, w tym regulatorów i może ono niekorzystnie wpłynąć na zdolność banku do utrzymania bądź nawiązania nowych relacji biznesowych oraz na dostęp do źródeł finansowania”. Zupełnie inne podejście prezentują J.P. Louisot i J. Rayner. (2013, s. 4). Według autorów nie ma czegoś takiego jak ryzyko reputacyjne, lecz zagrożenia dla reputacji, którymi należy zarządzać (Louisot, Rayner). Natomiast G. Le-Blanc i N. Nguyen (1996, s. 45) uznali reputację banku tylko za jedną ze składowych w ich mniemaniu szerszego pojęcia jakim jest wizerunek banku

Po przeanalizowaniu przytoczonych wyżej definicji, jak również na podstawie długo-trwałych studiów literatury przedmiotu, autorce niniejszej pracy nasuwa się inna treść definicji ryzyka reputacyjnego. Według autorki niniejszej pracy, ryzyko reputacyjne w kontekście banku to ryzyko wystąpienia takich zdarzeń, zawinionych bądź niezawinionych, w jego działalności, których konsekwencją będzie pogorszenie się subiektywnej opinii interesariuszy na temat danego banku i, w konsekwencji, nieosiągnięcie przez dany podmiot zamierzonych celów w co najmniej jednym z obszarów działalności.

## 2. Ryzyko reputacyjne w krajowych regulacjach nadzorczych

Generalny Inspektor Nadzoru Bankowego, a po 2006 roku Komisja Nadzoru Finansowego, opublikowali łącznie osiemnaście rekomendacji. Każda z nich jest ważna z punktu widzenia działalności banków w Polsce, ale nie każda dotyczy ryzyka. Do stanowiącego przedmiot rozważań w niniejszym opracowaniu ryzyka reputacyjnego odnosi się sześć spośród osiemnastu publikacji, nawiązując do niego choć w jednym punkcie. Obrazują to poniższa tabela (tab. 1) oraz wykres (rys. 1.)

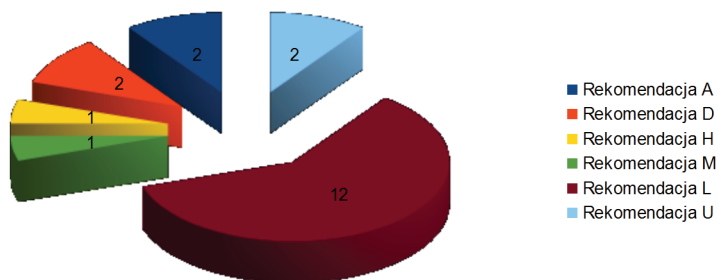
**Tabela 1**

Regulacje nadzorcze w kontekście ryzyka reputacyjnego

| Nazwa rekomendacji | Zakres  | Czy odnosi się do ryzyka reputacyjnego? |
|--------------------|---|---|
| 1                  | 2   | 3                                       |
| A                  | Dotyczy zarządzania ryzykiem towarzyszącym zawieraniu przez banki transakcji na rynku instrumentów pochodnych.  | TAK                                     |
| B                  | Dotyczy ograniczania ryzyka inwestycji finansowych banków.  | NIE                                     |
| C                  | Dotyczy zarządzania ryzykiem koncentracji zaangażowań.  | NIE                                     |
| D                  | Dotyczy zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach.  | TAK                                     |
| F                  | Dotyczy podstawowych kryteriów stosowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego przy zatwierdzaniu regulaminów ustalania bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości wydawanych przez banki hipoteczne. | NIE                                     |
| G                  | Dotyczy zarządzania ryzykiem stopy procentowej w bankach.   | NIE                                     |
| H                  | Dotyczy systemu kontroli wewnętrznej w bankach.   | TAK                                     |
| I                  | Dotyczy zarządzania ryzykiem walutowym w bankach oraz zasad dokonywania przez banki operacji obciążonych ryzykiem walutowym.  | NIE                                     |

| 1 | 2  | 3   |
|---|--|-----|
| J | Dotyczy zasad gromadzenia i przetwarzania przez banki danych o nieruchomościach.   | NIE |
| K | Dotyczy zasad prowadzenia przez banki hipoteczne rejestru zabezpieczenia listów zastawnych oraz rachunku zabezpieczenia listów zastawnych i jego projekcji.  | NIE |
| L | Dotyczy roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami.   | TAK |
| M | Dotyczy zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.  | TAK |
| P | Dotyczy zarządzania ryzykiem płynności finansowej banków – nowa wersja z 2015 roku   | NIE |
| P | Dotyczy systemu monitorowania płynności finansowej banków – stara wersja z 2002 roku   | NIE |
| R | Dotyczy zasad identyfikacji bilansowych ekspozycji kredytowych, które utraciły wartość, wyznaczania odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości bilansowych ekspozycji kredytowych oraz rezerw na pozabilansowe ekspozycje kredytowe. | NIE |
| S | Dotyczy dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie.   | NIE |
| T | Dotyczy dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych.   | NIE |
| U | Dotyczy dobrych praktyk w zakresie bancassurance.  | TAK |
| W | Dotyczy zarządzania ryzykiem modeli w bankach.   | NIE |

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 1.** Liczba zidentyfikowanych w rekomendacjach KNF odniesień do reputacji banku

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli oraz rysunku, nie tylko Rekomendacje D oraz M, które zostaną szerzej przeanalizowane w dalszej części artykułu, odnoszą się do ryzyka reputacyjnego. Kilka zapisów na ten temat znajduje się również w Rekomendacjach A, H, L i U. Rekomendacja A, zawierająca zalecenia dla banków związane z rynkiem instrumentów pochodnych, do ryzyka reputacyjnego odnosi się w dwóch punktach. Pierwszy z nich pojawia się już w pierwszej części – „Zarządzanie ryzykiem”. W punkcie 1.3. „Audyt Wewnętrzny” nadzorca pisze „Badania audytu wewnętrznego powinny być

prowadzone w odniesieniu do wszystkich istotnych transakcji. Poziom istotności transakcji powinien być określony przez zarząd banku. Wielkość pojedynczej transakcji nie powinna być jedynym kryterium służącym określeniu poziomu istotności transakcji, bank powinien uwzględniać również inne czynniki jak np. rodzaj klientów, z którymi najczęściej zawiera transakcje, czy też ewentualny wpływ transakcji na jego reputację, jak również łączne zaangażowanie klienta w transakcje na instrumentach pochodnych” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2010). Innymi słowy, KNF dostrzega problem reputacji, ale jedynie go sygnalizuje. Czytając dalej, punkt 1.9. Rekomendacji A, a mianowicie „Inne rodzaje ryzyka” poświęcony jest w całości ryzyku reputacyjnemu. W trzech akapitach nadzorca zauważa m.in., że ryzyko reputacji jest związane z pogorszeniem się wizerunku danej instytucji w oczach jej klientów, co w efekcie przyczynia się do zmniejszenia liczby klientów. Ryzyko to zmienia się w zależności od informacji, jakie napływają do klientów od danego banku, jak również z otoczenia. W kolejnym akapicie KNF zauważa, iż ryzyko reputacyjne wiąże się w szczególności z „zawieranymi przez banki transakcjami na instrumenty pochodne”. A dalej czytamy „Jest to materialne ryzyko, które zaniechane może mieć negatywne skutki zarówno na poziomie danego banku, jak i całego sektora bankowego”. Ostatnią z ważnych informacji, jakie można znaleźć w Rekomendacji A na temat postrzegania przez KNF ryzyka reputacyjnego, jest odwołanie się nadzorcy do współczesnego kryzysu finansowego: „Ze względu na specyfikę tego ryzyka, powinno być ono przedmiotem zainteresowania wszystkich banków, a w kontekście ostatnich zjawisk kryzysowych w szczególności banków działających na rynku instrumentów pochodnych”.

Opublikowana w 2011 roku Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej banku również nasuwa skojarzenia z reputacją banku. Jednak ryzyku reputacji poświęcono w niej jedynie jeden, krótki zapis. W części B.2. „Badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi” znaleźć można Rekomendację 9 „Zarząd banku jest wyposażony w informacje o przepisach prawa, zasadach, regulacjach i normach, które bank musi przestrzegać, wraz z szacunkową oceną możliwego wpływu istotnych zmian w tym zakresie, na działalność banku i zapewnienie zgodności działania z tymi przepisami” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2011). W punkcie 9.2. KNF informuje „Ryzyko braku zgodności może stanowić zagrożenie dla zysków lub kapitałów z uwagi pojawienia się konieczności poniesienia dodatkowych kosztów wynikających z np. nałożonych kar, poniesionych szkód, anulowanych kontraktów lub utraty reputacji (wiarygodności dla kontrahentów) banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2011). Jednak w tym wypadku nadzorca nie rozszerza swojego komentarza, a zapis wydaje się pojawiać jedynie „dla porządku”. Więcej informacji o ryzyku reputacyjnym w Rekomendacji H nie zidentyfikowano.

Kolejną Rekomendacją, tym razem wydaną przez poprzednika KNF, czyli Generalnego Inspektora Nadzoru Bankowego, w 2001 roku, która wspomina ryzyko reputacji jest Rekomendacja L, dotycząca roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami. I w tym wypadku, podobnie jak w Rekomendacji H, nadzorca nie zamieścił szerszego komentarza. Jedynie w punkcie 8 części zatytułowanej „Badanie sprawozdań finansowych podmiotów

objętych nadzorem skonsolidowanym”, Inspektor ostrzega: „Zła sytuacja podmiotów zależnych lub blisko powiązanych z bankiem może też wpływać na pogorszenie reputacji banku, a tym samym stanowić zagrożenie interesów klientów banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2001).

Ostatnią z rekomendacji, oprócz Rekomendacji M i D, które zostaną omówione na końcu, w której treści można znaleźć wzmianki o ryzyku reputacyjnym jest Rekomendacja U. Jest to wydana w 2014 roku rekomendacja dotycząca dobrych praktyk w zakresie bancassurance. W tym przypadku nadzorca o ryzyku reputacyjnym wspomina dwukrotnie – w części II „Zabezpieczenie banku przed ryzykiem” oraz w części V „Relacje z klientem”. W pierwszym przypadku ryzyko reputacyjne wspomniane jest w Rekomendacji 6, w punkcie 6.1. Czytamy: „Bank powinien zidentyfikować rodzaje ryzyka związane z oferowaniem produktów ubezpieczeniowych i zabezpieczyć się przed ryzykiem, w sposób odpowiedni do:

a) specyfiki produktu bankowego, w podziale na:

- ryzyko kredytowe, w odniesieniu do produktów ubezpieczeniowych powiązanych z produktami bankowymi, stanowiących zabezpieczenie ekspozycji kredytowych, oraz
- ryzyko reputacji, ryzyko prawne oraz ryzyko braku zgodności, w odniesieniu do wszystkich produktów ubezpieczeniowych” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2014).

Nadzorca podobnym zapisem wymusza więc na bankach konieczność identyfikacji ryzyka reputacyjnego a co więcej, informuje bank, iż ryzyko to jest „specyfiką” produktu bankowego i należy się przed nim zabezpieczyć w sposób „odpowiedni”. Drugi zapis odnoszący się do ryzyka reputacji, znaleźć można w Rekomendacji 9, w punkcie 9.9. W tym miejscu KNF znów nakłada na bank obowiązek identyfikacji a nawet monitorowania, lecz tym razem już nie samego ryzyka, lecz czynników, które mogą go spowodować.

Niezwykle obszerna Rekomendacja M, dotycząca ryzyka operacyjnego, została opublikowana w 2012 roku. Stanowiąca jej uzupełnienie Rekomendacja D pojawiła się rok później. Już we wstępie do Rekomendacji M pojawia się pierwsza, ważna z punktu widzenia rozważań ryzyka reputacyjnego, informacja. Nadzorca bowiem informuje, iż definicja ryzyka operacyjnego nie obejmuje ryzyka reputacji. Na kolejną istotną informację trzeba poczekać do działu V Rekomendacji, zatytułowanego „Środowisko wewnętrzne”. Pojawia się tu Rekomendacja 4, w której punkcie 4.8., dotyczącym zasobów ludzkich czytamy, iż ważna jest reputacja samych pracowników banku. KNF poleca, aby przy ewentualnym awansie danego członka zespołu uwzględniać reputację. Następnie w punkcie 4.9. można znaleźć następującą informację: „Zarówno rada nadzorcza, jak i zarząd banku zobowiązane są do stworzenia kultury organizacyjnej, w której nacisk kładzie się na efektywne zarządzanie ryzykiem operacyjnym, przestrzeganie procedur oraz stosowanie ustalonych reguł postępowania, w tym nienarażanie banku na utratę reputacji” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). Tu już pojawia się więc pewna sprzeczność. Z jednej strony KNF zaznacza, iż ryzyko reputacyjne nie mieści się w definicji ryzyka operacyjnego, z drugiej zaś zaleca radzie nadzorczej oraz

zarządowi banku, aby przy stosowaniu ustalonych procedur, czyli elementu zarządzania ryzykiem operacyjnym, nie narażać banku na utratę reputacji.

Kolejna wzmianka dotyczy szeroko rozumianych „procesów” i w punkcie 4.25. czytamy: „Zakłócenia w przepływie, przetwarzaniu lub przechowywaniu informacji (m. in. występujących w formie papierowej albo elektronicznej – a także posiadanych przez pracowników, ale niezarejestrowanych w żadnej formie) mogą prowadzić do znaczących strat operacyjnych w wymiarze finansowym, ale mogą również mieć wpływ na reputację banku i w konsekwencji powodować utratę potencjalnych zysków” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). W tym miejscu znów odnieść można wrażenie, iż nawet jeżeli ryzyko operacyjne nie łączy się ściśle z ryzykiem reputacji to jednak ma na nie duży wpływ. Także punkt 4.29. odnosi się do tematyki reputacji banku. Czytamy w nim, iż „dla procesów, których wykonanie w części lub w całości jest powierzane podmiotom zewnętrznym, bank powinien posiadać pisemne procedury zarządzania ryzykiem związanym z czynnościami powierzonymi na zewnątrz, w tym plany awaryjne, które w wymagających tego przypadkach obejmować będą alternatywne źródło usług oraz zasoby niezbędne do zmiany dostawcy usług w odpowiednim czasie. Posiadanie takich planów, zapewniających poziom usług dla klientów na akceptowanym przez nich poziomie, ma kluczowe znaczenie z perspektywy reputacji banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012).

Rekomendacja 7 umiejscowiona w dziale VI Rekomendacji M dotyczy identyfikacji ryzyka. W Punkcie 7.14. czytamy „Identyfikacja ryzyka operacyjnego wynikającego z nowych lub zmienianych produktów, procesów i systemów powinna nastąpić przed ich wprowadzeniem w życie i zastosowaniem. Zmiany administracyjno-organizacyjne i technologiczne oraz wprowadzanie nowych produktów i usług powinny być uwzględniane w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym, przed ich formalnym zatwierdzeniem i wprowadzeniem, zaś ryzyko operacyjne, które może być z nimi związane, powinno podlegać odpowiedniej ocenie przed ich formalnym zatwierdzeniem. Bank powinien zagwarantować, że dokonano niezbędnych inwestycji w wymagane technologie i zasoby ludzkie niezbędne do wprowadzenia nowych produktów i usług. Pomoże to uniknąć ewentualnych strat i utraty reputacji” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). W punkcie tym nadzorca znów wyraźnie pokazuje związek między ryzykiem operacyjnym a reputacyjnym.

Część VIII. Rekomendacji M – przeciwdziałanie ryzyku również odnosi się do ryzyka reputacji. W punkcie 10.2. czytamy: „W przypadku kategorii ryzyka operacyjnego, których bank nie może zaakceptować (tj. przykładowo takich, w przypadku których istnieje duże zagrożenie utratą reputacji) i w przypadku tych, których transferowanie ani inne ograniczenie nie jest możliwe, należy podjąć decyzję, czy ograniczyć dany rodzaj działalności, czy też całkowicie się z takiej działalności wycofać” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). I znów KNF ukazuje ścisły związek między ryzykiem operacyjnym a ryzykiem reputacji. Tym razem można by nawet wywnioskować, iż to podkategorie ryzyka operacyjnego stwarzają zagrożenie utraty reputacji przez bank. Zapis punktu 10.4. zdaje się potwierdzać to założenie. Czytam w nim: „Mechanizmy ograniczające ryzyko powinny obejmować działania,



polityki i procedury, w wyniku których zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów zarządzania ryzykiem operacyjnym poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa lub potencjalnych skutków strat z tytułu tego ryzyka lub utraty reputacji na skutek zmaterializowania się tego ryzyka” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012).

Także w części dotyczącej planów dotyczących ciągłości działania i planów awaryjnych, w Rekomendacji 11 znajdują się zapisy na temat reputacji banku. W punkcie 11.1. można przeczytać, iż „w wyniku zdarzeń, które mogą pozostawać poza kontrolą, bank może utracić zdolność do realizacji części bądź całości swoich zobowiązań” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). Dlatego, przekonuje KNF, należy przygotować plan awaryjny. „Posiadanie planów, zapewniających poziom usług dla klientów na akceptowanym przez nich poziomie, ma kluczowe znaczenie dla reputacji banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012).

Ważne informacje na temat reputacji banku zawierają również części „Kontrola” (dział IX) i „Monitorowanie” (dział X). W Rekomendacji 14, w punkcie 14.6. Nie ma tu, co prawda, odniesienia wprost do ryzyka reputacji, jednak nadzorca informuje, iż bank powinien przygotować listę kontrahentów, z którymi nie będzie współpracował, np. z powodu objęcia danego kraju sankcjami czy też wspierającego terroryzm. (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). Natomiast w punkcie 15.1. już w dziale „Monitorowanie”, nadzorca zauważa, iż „szybkie uzyskanie precyzyjnych informacji w zakresie wykrytych nieprawidłowości może pozwolić na podjęcie działań niwelujących negatywny odbiór banku przez otoczenie, wyprzedzających ewentualną utratę reputacji albo działań, które pozwolą szybko ją odbudować” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012). Niemal identyczna informacja znajduje się w dziale XI. Rekomendacji – Raportowanie i przejrzystość działania. W części dotyczącej raportowania, w punkcie 16.2. czytamy: „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. Szybkie zaraportowanie precyzyjnych informacji w zakresie wykrytych nieprawidłowości może pozwolić na podjęcie działań niwelujących negatywny odbiór banku przez otoczenie, wyprzedzających ewentualną utratę reputacji albo działań, które pozwolą szybko ją odbudować” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012).

Ostatni, ciekawy z punktu widzenia ryzyka reputacji, zapis w Rekomendacji M znajduje się w części „Przejrzystość działania”. W Rekomendacji 17., punkt 17.1. czytamy „Asymetria informacji pomiędzy bankiem a jego udziałowcami oraz klientami, deponującymi w nim swoje środki czy prowadzącymi za jego pośrednictwem rozliczenia, jest zjawiskiem niepożądanym z punktu widzenia bezpieczeństwa systemu bankowego, stąd jednym z kluczowych elementów regulacji bankowych jest dyscyplina rynkowa. (...) Dodatkowo, działanie to ma wpływ na poprawę efektywności zarządzania ryzykiem w systemie bankowym (np. poprzez wymianę informacji) i może pomóc w utrzymaniu reputacji” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2012).

Choć Rekomendacja D, jak wspomniano powyżej, stanowi uzupełnienie dla Rekomendacji M, o czym KNF informuje we wstępie, jest ona równie obszerna. Porusza zaś wyjątkowo ważny i aktualny problem, jakim jest zarządzanie obszarami technologii informacyjnej



i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach. Odnosi się także do ryzyka reputacji banku, o czym nadzorca również informuje we wstępie. Informacje na temat ryzyka reputacji znaleźć można już w samej treści Rekomendacji D.

Pierwsza ważna wzmianka na temat znajduje się w części „Współpraca z zewnętrznymi dostawcami usług”. W punkcie 10.1. do Rekomendacji 10, czytamy: „Uwzględniając specyfikę działalności sektora bankowego, spośród usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne czynności realizowane w obszarze technologii informacyjnej mają szczególnie charakter ze względu na ich bezpośredni wpływ na jakość i bezpieczeństwo usług świadczonych na rzecz klientów oraz reputację banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2013).

W dziale VII. „Zarządzanie bezpieczeństwem środowiska teleinformatycznego”, w części Rekomendacji 18 dotyczącej szacowania ryzyka czytamy: „W wyniku przeprowadzenia szacowania ryzyka bank powinien uzyskać wiedzę na temat występujących w jego działalności zagrożeń związanych z bezpieczeństwem środowiska teleinformatycznego, prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych zagrożeń oraz możliwych skutków zmaterializowania się tych zagrożeń, z uwzględnieniem potencjalnej utraty reputacji, która może prowadzić do spadku zaufania klientów i zakończenia przez nich współpracy z bankiem, co w szczególności może mieć wpływ na sytuację płynnościową banku” (KNF, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 2013). Więcej bezpośrednich odniesień do reputacji banku oraz związanego z nią ryzyka w Rekomendacji D nie zidentyfikowano. Nie oznacza to jednak, że nie można znaleźć informacji, które wg autorki mogą zostać wykorzystane przez odbiorców regulacji. Wszak sam nadzorca już we wstępie zaznacza, iż treść Rekomendacji D jest związana z ryzykiem reputacji i trudno wnioskować, że chodziło jedynie o dwie konkretne wzmianki przytoczone powyżej.

## **Uwagi końcowe**

Problematyka ryzyka reputacyjnego powoli spotyka się z uwagą Komisji Nadzoru Finansowego oraz środowiska naukowego, jednak wciąż jest to uwaga rozproszona. KNF przypomina o rozważaniu różnych zjawisk w „kontekście” ryzyka reputacji, ale nie zajmuje się pojęciem osobno. Nasuwa się wniosek, iż dzieje się tak, gdyż problem ryzyka reputacyjnego jest trudny nie tylko do rozwiązania, ale nawet do zdefiniowania. Jednak już w 2005 roku, w raporcie Economist Intelligence Unite ryzyko reputacji uznane zostało za największe ryzyko, z jakim stykają się współczesne przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Dlatego wydaje się, iż nie powinno być dłużej ignorowane i dlatego też pozostanie w głównym obszarze zainteresowań naukowych autorki niniejszej pracy.

---

<sup>2</sup> [http://www.knfpan.pan.pl/images/FINANSE\\_Zeszyt\\_2\\_Adamska\\_Dabrowski\\_split.pdf](http://www.knfpan.pan.pl/images/FINANSE_Zeszyt_2_Adamska_Dabrowski_split.pdf) (4.11.2016).

## Literatura

- Adamska A., Dąbrowski T. (2010). Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku. *Finanse*, 1 (2).
- BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje. Pobrano z [https://www.knf.gov.pl/Images/banki\\_mapa\\_ryzyk\\_tcm75-25314.pdf](https://www.knf.gov.pl/Images/banki_mapa_ryzyk_tcm75-25314.pdf) (10.03.2016).
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W. (2012). *Marketing usług*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Fiordelisi F., Soana M.G., Schwizer P. (2015). *The determinants of Reputational Risk in the Banking Sector*, [https://www.researchgate.net/publication/228317944\\_The\\_Determinants\\_of\\_Reputational\\_Risk\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/228317944_The_Determinants_of_Reputational_Risk_in_the_Banking_Sector) (21.03.2016).
- Głuszek E. (2015). *Techniki i narzędzia zarządzania ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa w ramach ERM*, [http://www.academia.edu/10451463/Techniki\\_i\\_narz%C4%99dzia\\_zarz%C4%85dzania\\_ryzykiem\\_reputacji\\_przedsi%C4%99biorstwa\\_w\\_ramach\\_ERM](http://www.academia.edu/10451463/Techniki_i_narz%C4%99dzia_zarz%C4%85dzania_ryzykiem_reputacji_przedsi%C4%99biorstwa_w_ramach_ERM) (3.09.2015).
- Gróski M. (2009). *Rynkowy system finansowy*. Warszawa: PWE.
- Grzegorzczak W. (2004). *Marketing bankowy*. Bydgoszcz–Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Kijek A. (2008). *Modelowanie ryzyka portfela kredytowego banków w ujęciu branżowym*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Leblanc G., Nguyen N. (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2).
- Louisot J.P., Rayner J. (2013). *Managing Risks to reputation – From theory to practice*. [http://risk2reputation.com/files/managing\\_risks\\_to\\_reputation\\_from\\_theory\\_to\\_practice.pdf](http://risk2reputation.com/files/managing_risks_to_reputation_from_theory_to_practice.pdf) (21.03.2016).
- Marcinkowska M. (2009). *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*. Gdańsk: Regan Press.
- Masiukiewicz P. (2012). *Ryzyko dużych banków. Perspektywa Polski*. Warszawa: CeDeWu.
- Patena W., Cwynar W. (2010). *Podręcznik do bankowości*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Polasik M. (2012). *Bankowość elektroniczna, Istota-Stan-perspektywy*. Warszawa: CeDeWu.
- Rekomendacje <http://www.knf.gov.pl/regulacje/praktyka/rekomendacje/rekomendacje.html> (10.03.2016)
- Rekomendacja A [https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja%20A\\_2010.05.05\\_tcm75-22718.pdf](https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja%20A_2010.05.05_tcm75-22718.pdf) (2.09.2015).
- Rekomendacja D [http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja\\_D\\_8\\_01\\_13\\_uchwala\\_7\\_tcm75-33016.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja_D_8_01_13_uchwala_7_tcm75-33016.pdf) (2.09.2015).
- Rekomendacja H [https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja\\_H\\_2011\\_tcm75-26995.pdf](https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja_H_2011_tcm75-26995.pdf) (3.09.2015).
- Rekomendacja M, [http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja\\_M\\_8\\_01\\_2013\\_uchwala\\_8\\_tcm75-33017.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja_M_8_01_2013_uchwala_8_tcm75-33017.pdf) (2.09.2015).
- Rekomendacja L, [https://www.knf.gov.pl/Images/rekomendacja\\_L\\_tcm75-8562.pdf](https://www.knf.gov.pl/Images/rekomendacja_L_tcm75-8562.pdf) (3.09.2015).
- Rekomendacja U, [https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja\\_U\\_tcm75-38338.pdf](https://www.knf.gov.pl/Images/Rekomendacja_U_tcm75-38338.pdf) (3.09.2015).
- Reputacja, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/reputacja.html> (10.03.2016).
- Ryzyko, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko.html> (10.03.2016).
- Rydzak W. (2011). *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/ryzyko\\_w\\_bankach](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-początek/ryzyko_w_bankach) (10.03.2016).
- Szlis I. (2012). *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji*. Warszawa: CeDeWu.
- Szwajca D. *Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy*, [http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/szwajca\\_mir\\_10\\_2013.pdf](http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/szwajca_mir_10_2013.pdf) (31.03.2016).
- Ślązak E., Guzek E. (2012). *Innowacyjna bankowość internetowa, Bank WEB 2.0*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Tarabasas A. (2012). *E-komunikacja na rynku usług bankowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wawrzyniak D. (2012). *Ryzyko informatyczne w działalności bankowej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wizerunek polskiego sektora bankowego. Edycja 2014, [http://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien\\_2014/konferencja\\_prasowa/2014\\_prezentacja\\_wizerunek\\_28\\_04\\_2014\\_01.pdf](http://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2014/konferencja_prasowa/2014_prezentacja_wizerunek_28_04_2014_01.pdf) (10.03.2016).

**THE ANALYSIS OF NATIONAL SUPERVISORY REGULATIONS  
IN THE CONTEXT OF REPUTATIONAL RISK IN THE BANKING BUSINESS IN POLAND**

**Abstract:** The paper presents the results of the analysis of supervisory regulations – Recommendations Financial Supervision Commission. The aim of the analysis was to identify recommendations for reputational risk in the banking business. The analysis shows that reputational risk is noticed by supervisory authority, but poorly regulated which does not correspond with its importance in banking. The paper was divided into two main parts. In the first part the concept of reputational risk was presented. In the second part the paper gives the results of the analysis of KNF Recommendations done in order to identify and discuss recommendations for the reputational risk in banking.

**Keywords:** reputation risk, reputational risk, the bank's reputation

## **Cytowanie**

Wojtacka-Pawlak K. (2016). Analiza krajowych regulacji nadzorczych w kontekście ryzyka utraty reputacji w działalności bankowej w Polsce. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (82/2), 655–665. DOI: 10.18276/frfu.2016.4.82/2-57.