

15 kwietnia 2022 r.

dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Zarządzania Publicznego  
[janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl](mailto:janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl)

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Modras  
pt. „Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankowości”,  
napisanej pod opieką promotora dra hab. Igora Postuły prof. UW

### **Podstawa opracowania recenzji**

Podstawą formalną recenzji jest pismo z 25 marca 2022 r. Pana Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Uniwersytecie Warszawskim Prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza w związku z powołaniem mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Agnieszki Modras. Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankowości”, napisana pod opieką promotora dra hab. Igora Postuły prof. UW.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stanowiącej załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu RP z 15 września 2017 r. (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789) w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu w/w ustawy.
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz. 261).

### **Ocena redakcyjnej strony pracy**

Recenzowana rozprawa ma 203 stron. Składa się z: oświadczenia promotora, że praca spełnia warunki, aby zostać przedstawiona w postępowaniu awansowym; oświadczenia autora o samodzielnym opracowaniu pracy; streszczenia w języku polskim i w języku angielskim; spisu treści; wprowadzenia; sześciu rozdziałów; podsumowania; trzech załączników oraz spisu

źródeł i literatury. Bibliografia obejmuje 150 pozycji, w tym: 21 regulacji prawnych i norm, 51 dokumentów korporacyjnych oraz 68 pozycji literatury naukowej, a z tego 13 pozycji angielskojęzycznych. Wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki w zakresie zagadnień ryzyka, natomiast mógłby być obszerniejszy w zakresie teorii nauk o zarządzaniu i jakości.

Edytorsko praca została przygotowana bardzo starannie, podkreślić też trzeba walory językowe treści, logiczny wywód w całej pracy, trafną zwięzłość przekazu i argumentacji. Dziwi tylko jednostronny wydruk pracy, co utrudnia jej studiowanie i jest nieekologiczne.

**Ocena: wyboru tematu rozprawy, postawionych pytań badawczych, wskazanych celów badawczych oraz dobranych metod badawczych**

Przedmiotem rozprawy jest *de facto* monograficzne przedstawienie zagadnienia ryzyka prawnego, a ulokowanie badań, a tym samym i wskazanie zakresu wnioskowania, do sektora bankowego, a dalej do grupy rówieśniczej banków uniwersalnych, jest słusznym zawężeniem pola badawczego do skali odpowiedniej do ogarnięcia problemu przez pojedynczego badacza, jakim jest Doktorantka, do jej osobistych kompetencji oraz do ram zapewniających jednorodność pola badawczego.

Problematyka ryzyka bankowego jest kwalifikowana w systematyce ryzyka do kategorii nazywanej ryzykiem operacyjnym, przy czym w historii kształtowania teorii ryzyka operacyjnego kwestia ryzyka prawnego pojawiła się dość późno i można nawet otwarcie powiedzieć, że została tam początkowo umieszczona „na doczepkę”. Generalnie do dziś, w opisywaniu ryzyka podstawowym niedostatkim jest brak takiej systematyki ryzyka (choćby systematyk sektorowych), która miałaby prawdziwie naukową formułę, tj. bazowała na kryteriach wyodrębniana poszczególnych kategorii ryzyka. Wciąż, mimo przeszło 100-letniej historii badań naukowych znane systematyki bazują na kategoriach wyróżnionych na podstawie charakterystycznych przypadków. Tak też jest z powszechnie stosowaną w bankowości systematyką wprowadzoną przez Komitet Bazylejski na forum międzynarodowym, a w Polsce potwierdzoną przez Komisję Nadzoru Finansowego. Podtrzymuje to naukowy dyskomfort. Ryzyko prawne zostało dodane do takiej listy kategorii ryzyka operacyjnego dość bezrefleksyjnie. W dodatku nie jest do końca jednoznaczne, jak w praktyce bankowej zadania z tego zakresu są definiowane ani jak panowanie nad tym ryzykiem jest organizowane. Wobec niejednoznacznych rekomendacji organów nadzoru w praktyce banków i innych podmiotów rozwiązania są różne. Jest to dość oczywiste wyzwanie dla nauki, ale z kolei problem ten jest

silnie interdyscyplinarny (zagadnienia z zakresu nauk prawnych, nauk o zarządzaniu, ale i finansów, a nawet polityk publicznych), co wymaga kilkunastu wymiarowych kompetencji. Powodów zapewne jest jeszcze więcej, w każdym razie problem nie został dotąd systematycznie zbadany, a jego waga w ostatnich latach rośnie (*vide* spory banków z klientami i nadzorem na tle kredytów hipotecznych denominowanych w walutach zagranicznych).

Powyższe przesłanki dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji. Równocześnie warto podkreślić, że ustalenia tej rozprawy, ograniczonej do zbadania sektora banków uniwersalnych są naturalną hipotezą do zbadania w zbliżonej konwencji w odniesieniu do innych sektorów bankowości, sektorów finansów i sektorów reszty gospodarki, bowiem kwestia konstruktywnego kształtowania relacji między podmiotami biznesowymi a ich klientami, a w sektorach regulowanych także z organami nadzoru różnych rodzajów, jest współcześnie doniosłym problemem o znaczeniu tak metodycznym, jak i poznawczym, a na koniec i praktycznym. Ogarnięcie tej problematyki i jej naukowe uporządkowanie to duże przyszłe zadanie. W swojej rozprawie Doktorantka przygotowała ku temu grunt, zebrała, zweryfikowała i oceniła dotychczasową wiedzę. To na pewno duże dokonanie i ogrom pracy badawczej, od kwerendy dotychczasowych źródeł począwszy. Ideę tych wyzwań oddaje motto rozprawy wybrane przez Doktorantkę. Jest to cytat z Williama Bruce Camerona (1963) *Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts*.

Doktorantka swoją ciekawość badacza sformułowała w postaci głównego pytania badawczego:

*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?*

Pytanie to Doktorantka rozpisła na 11 pytań cząstkowych, których tu nie cytuję. Dwa z nich dotyczą teorii ryzyka, a pozostałe praktyki badanych podmiotów. Pytania oceniam jako trafne, logiczne, uporządkowane wg logiki od ogółu do szczegółu. Od samego początku rozprawy ustala to jej zakres. Pytania zostały wykorzystane w toku przygotowywania i przeprowadzenia badań.

W odniesieniu do głównego pytania badawczego Doktorantka określiła cele rozprawy: cztery poznawcze oraz jeden aplikacyjny. Cele autorki są trafne, jednak uważam, że niejako umniejszyła swoje osiągnięcie nie formułując celu metodycznego, a takie rezultaty jej pracy są,

zapropowała przecież uporządkowanie wiedzy o ryzyku prawnym, zaproponowała własne sformułowanie definicji krytycznie dyskutując definicje dotąd spotykane itp.

Z żalem wskazuję ten deficyt, bo przede wszystkim chcę podkreślić elegancję ukształtowania procesu badawczego, ten metodyczny fragment Wprowadzenia jest wyjątkowo dojrzały, w dodatku przedstawiony bardzo klarownie. Dowiadujemy się z niego jakie perspektywy metodyczne Doktorantka rozważa, jaką wybiera i dlaczego, jakie są możliwości/warianty pola badawczego, na co i dlaczego się decyduje, z jakich metod/technik badawczych i dlaczego skorzysta. Charakterystykę tę poszerza załącznik 1 do rozprawy.

Doktorantka też wyraźnie wskazuje ograniczenia badań (rozwija to jeszcze w kilku miejscach rozprawy), jakich się spodziewa, czym one grożą, dlaczego trzeba się z nimi pogodzić, na czym ten kompromis będzie polegać oraz jaka korzyść naukowa do niego skłania. To ważna uczciwość badacza.

W dodatku to się dobrze czyta, bo język wywodu i redakcja tylko pomagają.

Podsumowując, sformułowanie problemu badawczego, sformułowanie pytań badawczych oraz sformułowanie celów odbieram jako trafne (choć brak mi celu metodycznego), a tok procesu badawczego jako nastawiony na ich zrealizowanie na poziomie wymagań stawianych rozprawie doktorskiej. Jest to przedyskutowane na tle teorii metodologii nauk i metodologii dyscypliny.

### **Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy**

Rozprawa składa się z Wprowadzenia, w którym sformułowano problem badawczy (co już zostało wyżej omówione), sześciu Rozdziałów oraz Podsumowania. Cała rozprawa jest skomponowana jako monografia, proces badawczy wspiera (przez dostarczanie wyników kolejnych badań) poszczególne rozdziały, które mają logiczną kolejność, wynikają z siebie i odzwierciedlają logikę klasycznego procesu/cyklad zarządzania ryzykiem, czego - nawiasem mówiąc - Doktorantka jednak nie podkreśla, a nawet nie powołuje się w ogóle w pracy na autora takiego modelowego cyklad - Edmunda H. Conrowa (oczywiście logika jego autorstwa jest powielona w innych opracowaniach, także w normach).

Układ rozprawy (w tym struktura wewnętrzna rozdziałów) oraz treść poszczególnych rozdziałów budzą moje uznanie, pokazują szeroką wiedzę Doktorantki, wręcz talent naukowy. Każdy rozdział jest dyskusją właściwych kwestii, odwołuje się do mających znaczenie

koncepcji i publikacji, kończy się ustaleniami, wnioskami, a niekiedy autorskimi propozycjami. Generalnie oceniam to bardzo wysoko.

Przeprowadzone badania są kilkustopniowe, skorelowane metodycznie oraz przedmiotowo z treścią kolejnych rozdziałów. Mają zasadniczo charakter jakościowy, co wynika z liczności badanego sektora i formalnie rzecz biorąc jest pewnym ograniczeniem, choć Doktorantka słusznie robi wysiłek w kierunku badań ilościowych, korzystając z bazy ZORO (Zdarzeń z Obszaru Ryzyka Operacyjnego) prowadzonej od lat przez Związek Banków Polskich, przy czym wskazuje pewne ułomności tej bazy w zakresie zdarzeń dotyczących ryzyka prawnego. Niemniej Doktorantka bardzo świadomie, tj. bazując na wytycznych znanych metodyków badań naukowych w naukach społecznych, wykorzystuje zalety badań jakościowych, które - najogólniej to ujmując – pozwalają na pogłębione scharakteryzowanie badanej problematyki i właściwych dla niej zjawisk. Doktorantka uzyskuje w tym sukces, badania są starannie opisywane i dyskutowane, wyniki i wnioski są przekonujące, dochowuje też starań o triangulację w badaniach, wskazuje na ograniczenia swoich badań i kierunki koniecznych badań w przyszłości.

Podsumowanie jest solidne, starannie pointuje dorobek badań i rozważań rozprawy. Doktorantka odnosi się do kolejnych pytań badawczych formułując akapity syntetycznych odpowiedzi oraz wskazując rozdziały i podrozdziały, w których znajduje się uzasadnienie tych odpowiedzi, a także zwięźle wskazuje, jak zrealizowała cele rozprawy (przypominam wcześniejszą moją uwagę nt. braku sformułowania celu metodycznego, który w pracy został zrealizowany, choć nie został podany wprost). Bardzo wartościowe jest sformułowanie także problemów do dalszych badań, co dowodzi szerszej refleksji naukowej Doktorantki, a także może być szkicem kolejnych badań i monografii na poziomie habilitacyjnym, do czego Doktorantkę namawiam. Generalnie Podsumowanie podkreśla wysoki poziom rozprawy.

Dla porządku muszę jeszcze zgłosić uwagi właściwie redakcyjne i porządkowe.

- w Rozdziale II:
  - tytuł podrozdziału 1 wg mnie powinien brzmieć *Zarządzanie ryzykiem bankowym a wybrane koncepcje nauk o zarządzaniu*
  - tytuł podrozdziału 3 wg mnie powinien brzmieć krócej *Podjęcie zasobowe*, aby zachować konwencję przyjętą dla tytułu podrozdziału 2
  - brakuje podrozdziału 4 *Podjęcie procesowe*, który powinien obejmować obecne punkty 3.5 – 3.8

- czytając ten rozdział widać, że materiały do niego były zbierane przed przeprowadzeniem badań, które – jak pisze Doktorantka – trwały 2 lata; w efekcie choć prawidłowo wskazała znaczących współczesnych autorów będących autorytetami poszczególnych koncepcji nauk o zarządzaniu, to do dnia złożenia doktoratu niektórzy z nich opublikowali nowsze opracowania.
- w Rozdziale III:
  - nie jest dość precyzyjnie wskazane, że ocena ryzyka (pojmowana bardzo formalnie czy to w myśl teorii ryzyka czy norm) jest triadą złożoną z: (1) identyfikacji zagrożeń, (2) analizą osobno przyczynową, podatnościową i skutkową oraz (3) oszacowaniem ryzyka; w szczególności ważna jest kwestia trzywektorowej analizy, bowiem inne wnioski należy wyciągać w aspekcie zapobiegania zagrożeniom z zakresu tego ryzyka, a inne wnioski pod kątem wytycznych reagowania na spełnienie się ryzyka.

Wobec omówionej treści rozprawy nasuwa się refleksja (analogiczne wątki pojawiają się w rozprawie) i chciałbym, aby Doktorantka rozwinęła ją w trakcie obrony doktoratu, odpowiadając na poniższe pytania:

- Zagadnienie ryzyka prawnego dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, różnych sektorów i różnej wielkości (także małych i średnich), czyli samo w sobie jest uniwersalne. Jakie jest – według wyobrażeń Doktorantki - szersze pole zastosowań ustaleń z rozprawy w odniesieniu do: (1) innych banków, (2) innych podmiotów sektora finansowego, (3) innych sektorów, ewentualnie w jakim stopniu i w jakiej kolejności?
- Czy sytuacja banków ze znaczącym udziałem własnościowym skarbu państwa jest podobna, czy też różna od banków niepublicznych?

### **Wnioski końcowe**

Głównym osiągnięciem Doktorantki jest nadanie rozprawie formy, rzadkiej w przypadku prac doktorskich, monografii naukowej (jak wiadomo spodziewanej w przypadku bardziej zaawansowanych prac naukowych, np. książek habilitacyjnych czy profesorskich). Taki ambitny zamiar udał się doktorantce w bardzo wysokim stopniu. Powstała praca, która - w moim odczuciu – jest bez wątpienia kamieniem milowym w formułowaniu wiedzy na temat ryzyka operacyjnego w części dotyczącej ryzyka prawnego. Doktorantka zestawia obszernie i wnikliwie stan wiedzy dotyczący ryzyka prawnego, która dotąd była właściwie rozproszona w publikacjach poświęconych ryzyku operacyjnemu i przyczynkowych publikacjach

bezpośrednio dotyczących ryzyka prawnego, także dość powierzchownie definiowanego. Doktorantce udało się uporządkować tę wiedzę, zebrać w spójnym zestawieniu i zaproponować autorską syntezę, zweryfikowaną badaniami, a to daje nauce punkt startu do rozwijania tej problematyki. Ustalenia i wnioski z tej rozprawy, w sposób rzucający się w oczy, są hipotezami w stosunku do realiów innych sektorów gospodarczych niż bankowość, zwłaszcza w stosunku do innych sektorów finansowych. Jest bardzo prawdopodobne, że badania weryfikacyjne w tych innych sektorach potwierdzą uniwersalność ustaleń Doktorantki. Mam też wrażenie, że praca taka nie miałaby szans powodzenia, gdyby nie to, że Doktorantka jest praktykiem i menedżerem w sektorze bankowym, a także że jest praktykującym prawnikiem z tego sektora.

Doktorantka wykazała się przy tym dobrym wyczuciem związków podjętej problematyki z koncepcjami nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności. Analizując kwestie teoretyczne Doktorantka posłużyła się umiejętnie dobranymi koncepcjami nauk o zarządzaniu i jakości oraz znajomością literatury naukowej z zakresu ryzyka operacyjnego, choć daje się zauważyć, że wskazany w rozprawie graniczny stan prawny jest późniejszy niż granica badań literaturowych. Z kolei przeprowadzając badania Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, doboru materiału badawczego oraz trafnego wnioskowania. Zgłoszone przeze mnie uwagi mają raczej charakter dyskusji z Doktorantką oraz zmierzają do tego, aby pomóc jej doskonalić warsztat pod kątem dalszej kariery naukowej. Generalnie jestem pełen uznania dla tej dysertacji.

Reasumując, uważam, że Doktorantka osiągnęła cele rozprawy oraz uzyskała oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki panowania nad ryzykiem. Na tej podstawie uważam, że rozprawa mgr Agnieszki Modras pt. „Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankowości” spełnia wszystkie wymagania merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Uniwersytecie Warszawskim o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Ponadto wnioskuję o wyróżnienie rozprawy, jako że jest przykładem rzadko spotykanej wszechstronności wiedzy o problematyce podjętej w rozprawie, erudycji metodologicznej w planowaniu pracy badawczej oraz staranności i rzetelności badacza, godnej nie tylko kandydata do stopnia doktora.

Na koniec namawiam Doktorantkę do wydania, a Uniwersytet Warszawski do wsparcia tego, rozprawy w formie monografii naukowej (oczywiście po uwzględnieniu uwag zgłoszonych w toku procedury recenzowania i obrony).