CORPORATE GOVERNANCE
W BANKACH
T E O R I A I P R A K T Y K A

WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

MONIKA MARCINKOWSKA

CORPORATE GOVERNANCE
W BANKACH
T E O R I A I P R A K T Y K A

WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Monika Marcinkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Zakład Bankowości, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39
e-mail: monika.marcinkowska@uni.lodz.pl

RECENZENT

Krzysztof Opolski

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzyszczyk

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
(umowa nr 3581/B/H03/2011/40)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06496.14.0.M

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-059-6
ISBN (ebook) 978-83-7969-110-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: księgarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Nadzór nad bankami	17
1.1. Sieć bezpieczeństwa – regulacje i instytucje nadzorcze	19
1.1.1. Sieć bezpieczeństwa – definicja i istota	19
1.1.2. Architektura instytucjonalna sieci bezpieczeństwa	21
1.1.3. Regulacje bankowe	25
1.2. Prywatny monitoring (dyscyplina rynkowa)	31
1.3. Samoregulacja sektora bankowego	33
1.4. Samoregulacja w polskim sektorze bankowym – wyniki badania ankietowego	38
1.5. Podsumowanie	41
Rozdział 2. Władztwo korporacyjne w bankowości	45
2.1. Definicja i zakres <i>corporate governance</i>	45
2.1.1. Definicja i istota <i>corporate governance</i>	45
2.1.2. Teorie władztwa korporacyjnego	48
2.1.3. Mechanizmy i instytucje władztwa korporacyjnego	50
2.2. Specyfika władztwa korporacyjnego w bankach	52
2.2.1. Odmienny charakter banków	52
2.2.2. Obszary nieefektywności władztwa korporacyjnego w bankach	57
2.3. Modele władztwa korporacyjnego	59
2.3.1. Klasyfikacja modeli władztwa korporacyjnego	59
2.3.2. Holistyczny model władztwa korporacyjnego w bankach	69
2.4. Podsumowanie	74
Rozdział 3. Dobre praktyki władztwa korporacyjnego	77
3.1. Istota kodeksów władztwa korporacyjnego	77
3.2. Zbiory dobrych praktyk	82
3.2.1. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie	82
3.2.2. Bazylejskie dobre praktyki władztwa korporacyjnego	84
3.2.3. Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF	85
3.3. Wypełnienie przez polskie banki dobrych praktyk władztwa korporacyjnego	88
3.3.1. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie	88
3.3.2. Bazylejskie dobre praktyki władztwa korporacyjnego	93
3.4. Podsumowanie	112
Rozdział 4. Interesariusze i cele strategiczne banków	113
4.1. Misja banku, wyznawane wartości	113
4.2. Cele działania banków	122
4.3. Odpowiedzialność banku wobec interesariuszy	124
4.3.1. Wymiary odpowiedzialności banku	124
4.3.2. Interesariusze banku	126

4.4. Cele działania i interesariusze polskich banków – wyniki badań ankietowych	129
4.4.1. Cele działania	129
4.4.2. Interesariusze	137
4.5. Podsumowanie	148
Rozdział 5. Właściciele banków	151
5.1. Problematyka własności w kontekście władztwa korporacyjnego	151
5.1.1. Typy właścicieli	151
5.1.2. Rozdzielność własności i kontroli	152
5.1.3. Prawa i obowiązki właścicieli	156
5.1.4. Odpowiedzialność właścicieli banków za kryzys finansowy	159
5.2. Efektywność struktury właścicielskiej	161
5.3. Inwestorzy instytucjonalni	165
5.4. Zaangażowanie właścicieli	168
5.5. Struktura właścicielska polskich banków	173
5.5.2. Banki komercyjne	177
5.6. Podsumowanie	185
Rozdział 6. Rada nadzorcza banku	187
6.1. Rola, zadania i odpowiedzialność rady nadzorczej	187
6.1.1. Znaczenie i kompetencje rady	187
6.1.2. Nieskuteczność i nieefektywność pracy rady nadzorczej	193
6.2. Skład, organizacja i zasady funkcjonowania rady nadzorczej	194
6.2.1. Wielkość i skład rady	194
6.2.2. Organizacja i zasady funkcjonowania rady	199
6.3. Ocena i samoocena pracy rady nadzorczej	202
6.4. Rady nadzorcze polskich banków	204
6.4.1. Rola, zadania i zakres odpowiedzialności rad nadzorczych	204
6.4.2. Wielkość i skład rad	208
6.4.3. Praca rad nadzorczych i komitetów	213
6.4.4. Wynagrodzenie członków rad nadzorczych	216
6.4.5. Rady nadzorcze – podstawowe zależności	217
6.5. Podsumowanie	219
Rozdział 7. Zarząd	221
7.1. Rola, zadania i odpowiedzialność zarządu	221
7.2. Wynagrodzenia członków zarządu	229
7.2.1. Instrumenty i zasady wynagradzania kierownictwa	229
7.2.2. Problemy związane z wynagradzaniem menedżerów bankowych	230
7.2.3. Rekomendacje nadzorcze odnoszące się do wynagradzania kierownictwa	232
7.2.4. Kształtowanie modelu wynagradzania zarządów banków	236
7.3. Zarządy polskich banków	239
7.3.1. Skład zarządu	239
7.3.2. Wynagrodzenia zarządu	242
7.3.3. Zarządy – podstawowe zależności	248
7.4. Podsumowanie	251
Rozdział 8. Zarządzanie ryzykiem bankowym w systemie władztwa korporacyjnego banku	253
8.1. Ryzyko w działalności bankowej	253
8.1.1. Zarządzanie ryzykiem w banku	253

8.1.2. Apetyt na ryzyko i tolerancja ryzyka	257
8.1.3. Ujawnienia na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej	260
8.2. System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej w bankach – wytyczne nadzorcze i dobre praktyki władztwa korporacyjnego	262
8.2.1. System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej	262
8.2.2. Identyfikacja słabości systemów zarządzania ryzykiem w bankach i sformułowanie dobrych praktyk władztwa korporacyjnego	270
8.3. Systemy zarządzania ryzykiem w polskich bankach	274
8.3.1. Organizacja systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej ...	275
8.3.2. Apetyt na ryzyko	280
8.3.3. Pomiar ryzyka	283
8.3.4. Jakość sprawozdawczości na temat ryzyka	291
8.4. Podsumowanie	297
Rozdział 9. Przejrzystość banków umożliwiająca sprawowanie kontroli	299
9.1. Przejrzystość banków (publiczne ujawnianie informacji)	299
9.1.1. Przejrzystość jako wymóg władztwa korporacyjnego	299
9.1.2. Transparentność banków	300
9.1.3. Problemy dotyczące transparentności banków	305
9.2. Wymogi informacyjne banków	307
9.2.1. Wymogi prawne – wyznacznik minimalnego zakresu ujawnień	307
9.2.2. Polityka informacyjna banku	310
9.3. Jakość i wiarygodność sprawozdań	314
9.3.1. Cechy jakościowe sprawozdań	314
9.3.2. Odpowiedzialność zarządu i rady nadzorczej za zapewnienie wiarygodności sprawozdań finansowych	316
9.3.3. Transparentność a władztwo korporacyjne	318
9.4. Przejrzystość i jakość sprawozdań polskich banków	319
9.4.1. Przejrzystość banków w ich opinii	319
9.4.2. Sprawozdanie finansowe	321
9.4.3. Sprawozdanie z działalności	325
9.4.4. Pozostałe raporty	329
9.5. Podsumowanie	330
Rozdział 10. Audytor	333
10.1. Rola audytu we wspieraniu władztwa korporacyjnego	333
10.1.1. „Strażnicy”	333
10.1.2. Funkcje audytora	335
10.1.3. Niezależność biegłego rewidenta i brak konfliktu interesów	337
10.2. Współpraca biegłego rewidenta z bankiem i nadzorem bankowym	340
10.2.1. Współpraca z zarządem banku	340
10.2.2. Współpraca z radą nadzorczą banku	340
10.2.3. Współpraca z audytorem wewnętrznym	341
10.2.4. Współpraca z nadzorem bankowym	342
10.3. Ocena biegłego rewidenta	343
10.3.1. Ocena dokonywana przez radę nadzorczą banku	344
10.3.2. Ocena nadzorcza	345
10.4. Empiryczne zależności między rewizją finansową a władztwem korporacyjnym ...	347
10.5. Audytorzy polskich banków	350
10.6. Podsumowanie	357

Rozdział 11. Jakość władztwa korporacyjnego	359
11.1. Pomiar jakości <i>corporate governance</i>	359
11.1.1. Dobre władztwo korporacyjne	359
11.1.2. Indeksy władztwa korporacyjnego	365
11.1.3. Praktyki władztwa korporacyjnego a wyniki ekonomiczne – przegląd badań	369
11.2. Ocena wyników banków z perspektywy interesariuszy	376
11.2.1. Metody pomiaru dokonań banku	376
11.2.2. Wyniki badanych banków	384
11.3. Systemy władztwa korporacyjnego a wyniki finansowe polskich banków	400
11.3.1. Pomiar jakości władztwa i pomiar wyników banków	400
11.3.2. Wyniki banków uczestniczących w badaniu ankietowym	400
11.3.3. Wyniki banków giełdowych	420
11.4. Podsumowanie	424
Zakończenie	429
Załączniki	437
Bibliografia	507
Wykaz skrótów	551
Spis rysunków	553
Spis tabel	557

Wstęp

We had a bad banking situation. Some of our bankers had shown themselves either incompetent or dishonest in their handling of the people's funds. They had used the money entrusted to them in speculations and unwise loans¹.

Franklin D. Roosevelt, 12.03.1933 r.

Powyższy cytat pochodzi z okresu po Wielkim Kryzysie lat trzydziestych XX wieku. Niestety, słowa te są aktualne także dziś. Nowe regulacje dotyczące funkcjonowania banków nie zawsze prowadziły do ograniczenia ryzyka ich działalności, wręcz przeciwnie, niektóre normy zachęcały nawet do jego zwiększania. Także rozluźnienie standardów bankowych, na które wyrażono zgodę w przeświadczeniu, że samoregulacja i dyscyplina rynkowa będą wystarczającymi strażnikami ostrożnych zachowań, nie przyniosło pożądanych skutków. Poszukując okazji do większych i szybciej osiąganego zysku, banki wciąż angażują się w transakcje rodzące nadmierne ryzyko. Regulacje nie zawsze będą wystarczające, nie zastąpią one bowiem profesjonalizmu, uczciwości i poczucia odpowiedzialności osób kierujących bankami, nadzorujących je i wyposażających w kapitał².

Globalny kryzys finansowy z pierwszych lat XXI wieku ma olbrzymie negatywne skutki zarówno w sferze makro, jak i mikro dla całych gospodarek, poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Odpowiedzialnością za wywołanie kryzysu obciąża się banki (a szerzej: kierownictwo i właściciele banków, a także niezależnych „strażników” systemu bankowego: nadzór bankowy, audytorów, agencje ratingowe). Niektórzy winią nieskuteczność mechanizmów rynkowych i brak adekwatnych regulacji, a inni przeciwnie – nadmiar regulacji.

Wydarzenia czasu kryzysu rozpoczęły burzliwą debatę na temat zasad, którym winna podlegać działalność banków, i odpowiedzialności, jaką winni

¹ Mieliliśmy złą sytuację w bankach. Niektórzy spośród naszych bankowców wykazali się niekompetencją lub brakiem uczciwości, zajmując się pieniędzmi innych ludzi. Używali powierzonych im pieniędzy do spekulacji i nieroztropnych pożyczek.

² Przede wszystkim dotyczy to piastunów, czyli członków organów banków: zarządu i rady nadzorczej / rady dyrektorów, ale także właścicieli, to oni bowiem wyznaczają cele działania tych instytucji, dokonują wyboru członków rady nadzorczej, a w konsekwencji mają wpływ na wybór zarządu i jego poczynania.

ponosić członkowie ich kierownictwa, ale także zakresu nadzoru sprawowanego nad działalnością tych instytucji i optymalnym kształtem regulacji ostrożnościowych.

Z jednej strony zatem akcentowano konieczność wzmocnienia samoregulacji banków i przestrzegania standardów etycznych, a z drugiej poczęto zacieśniać normy prawa adresowane do banków. I znamienne: państwo w większym stopniu podjęło interwencję w zakresie kształtowania reguł władztwa korporacyjnego (*corporate governance*)³, funkcjonującego dotąd głównie w sferze oddolnie stanowionych i dobrowolnie przestrzeganych zasad⁴.

System władztwa korporacyjnego w bankach znalazł się w ostatnich latach – nie bez powodu – w ogniu krytyki. W relatywnie krótkim czasie od wybuchu kryzysu powstało wiele studiów analitycznych obnażających słabości mechanizmów władztwa korporacyjnego, a nawet wskazujących na porażkę całego systemu *corporate governance* (Kirkpatrick, 2009; Turner, 2009; Walker, 2009; Ard, Berg, 2010; Institute of International Finance, 2008; European Commission, 2010; OECD, 2009, 2010; European Parliament, 2011; House of Lords, House of Commons, 2013). W ślad za tym stworzono nowe rekomendacje, wytyczne oraz regulacje, których celem jest naprawienie tego systemu⁵.

Niegdyś zasady ładu korporacyjnego były utożsamiane wyłącznie ze spółkami giełdowymi. Współcześnie propagowane jest szersze podejście, odnoszące te praktyki do wszelkiego typu podmiotów gospodarczych, a także innych organizacji i instytucji.

³ Termin *corporate governance* bywa tłumaczony na język polski jako nadzór lub ład korporacyjny, władztwo lub władanie korporacyjne. Autorka opowiada się za przyjęciem polskiego określenia „władztwo korporacyjne” (zostanie to uzasadnione w rozdziale drugim, wraz z przedstawieniem bliższej charakterystyki tego terminu). Ze względów stylistycznych w monografii to tłumaczenie będzie stosowane zamiennie z bardziej spopularyzowanym w polskim piśmiennictwie określeniem „ład korporacyjny”.

⁴ Argumentuje się, że interwencja państwa jest uzasadniona w przypadkach nieskuteczności mechanizmów rynkowych (spowodowanych np. niedoskonałą informacją, kosztami transakcyjnymi, problemami z oceną, negatywnymi efektami zewnętrznymi, problemami działań kolektywnych, a w przypadku ładu korporacyjnego – szczególnie problemami relacji agent – pryncypał). Inne uzasadnienia interwencji państwa odwołują się do uczciwości i sprawiedliwości, ochrony interesów społeczności i zachowania moralności w systemie rynkowym. Jakkolwiek – szczególnie w okresie kryzysowym lub po skandalach finansowych – takie interwencje są oczekiwane, to jednak trzeba też wskazać, że osłabia to postawy stron bezpośrednio zaangażowanych i pogłębia niedoskonałości rynków (Copp, 2006).

⁵ Należy tu wskazać przede wszystkim na bazylejski kodeks dobrych praktyk (BCBS, 2010), a także na wytyczne nadzorcze oraz regulacje prawne dotyczące: zarządzania i kontroli wewnętrznej, wynagrodzeń kierownictwa, przejrzystości (szerszych i bardziej dostępnych ujawnień), nowych zasad rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, lepszej ochrony praw akcjonariuszy mniejszościowych, zasad funkcjonowania i zakresu odpowiedzialności zarządów i rad nadzorczych itd. Podkreśla się, że wdrożenie tych standardów może być najważniejszą kwestią efektywności władztwa korporacyjnego (Urbanek, 2013, s. 5).

Szczególnie w przypadku banków konieczne jest szersze podejście, uwzględniające nie tylko banki notowane na giełdzie, a co więcej – nie tylko banki komercyjne. Władztwo korporacyjne w bankach musi być postrzegane jako takie kształtowanie instytucji, które będzie zmuszało kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy i zapewniało odpowiedzialne zachowania i postawy. Odnosnie do banków, na nadrzędny cel wszystkich podmiotów gospodarczych, jakim jest generowanie wartości, nakładane jest ograniczenie w postaci bezwzględnego wymogu zapewnienia bezpieczeństwa. Jest to ważne zarówno z punktu widzenia celów mikroekonomicznych funkcjonowania tych podmiotów (w tym m.in. realizacji potrzeb klientów, generowania wartości dla właścicieli), jak i makroekonomicznych i społecznych (w tym stabilnego funkcjonowania gospodarki, umożliwiania rozwoju podmiotów gospodarczych, społeczeństw oraz trzeciego sektora). Zatem zagadnienia poruszane w niniejszej monografii odnoszą się (choć w różnym stopniu) do banków funkcjonujących w różnych formach prawnych.

Efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (do samego banku i całego systemu bankowego), które jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania sektora bankowego, a w konsekwencji – systemu finansowego i całej gospodarki (BCBS, 2006, 2010).

Początkowo władztwo korporacyjne w bankach było postrzegane analogicznie jak w podmiotach niefinansowych – przez pryzmat standardowej teorii agencji. W ostatnich latach jednak akcentuje się, że unikalność tych instytucji i specyfika pełnionych przez nie funkcji oraz ich cech charakterystycznych powodują także odmiennosć mechanizmów *corporate governance*⁶.

A zatem konieczne jest prowadzenie odrębnych analiz koncentrujących się na bankach i ustalenie, jakie mechanizmy są nieadekwatne, a jakie charakterystyki systemu władztwa korporacyjnego prowadzą do lepszego funkcjonowania tych instytucji, ku pożytkowi nie tylko ich właścicieli, ale szerokiego kręgu interesariuszy.

Kwestie specyfiki władztwa korporacyjnego w bankowości podejmowane były dotąd relatywnie rzadko. W ubiegłym stuleciu niewiele było publikacji na ten temat, dopiero niedawno nadano większe znaczenie tej problematyce.

⁶ Głównymi czynnikami różnicującymi są przede wszystkim: specyficzny charakter działalności, z którym wiąże się znacznie szerszy zakres regulacji i większa liczba interesariuszy zaangażowanych w funkcjonowanie banków (a zatem większe są konsekwencje ewentualnych niepowodzeń, w tym w szczególności wyższe efekty zewnętrzne, np. ryzyko systemowe); odmienna struktura kapitałowa (głównymi kapitałodawcami są bowiem deponenci i ewentualnie inni wierzyciele, a zatem ryzyko ponoszone przez właścicieli jest niższe); mniejsza przejrzystość (skomplikowany charakter instrumentów finansowych, większa trudność w ocenie ryzyka na podstawie sprawozdań finansowych); większa asymetria informacyjna; dublowanie funkcji monitoringu i nadzoru (dyscyplina rynkowa jest komplementarna względem nadzoru instytucjonalnego) (de Haan, Vlahu, 2013).

Szczególnie istotnym impulsem do rozwoju badań w tym obszarze był globalny kryzys finansowy zapoczątkowany na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych, który rozprzestrzenił się niemal na cały świat (m.in. poprzez powiązania kapitałowe i organizacyjne instytucji finansowych oraz globalny handel instrumentami finansowymi – często o skomplikowanej konstrukcji i trudnym do oszacowania ryzyku).

Powyższe kwestie były główną motywacją do przeprowadzenia badań, których pokłosiem jest niniejsza monografia. **Celem autorki jest poznanie mechanizmów ładu korporacyjnego i ocena ich znaczenia w bankach, a w konsekwencji – opracowanie całościowego modelu władztwa korporacyjnego w bankach.** Praca oparta jest na obszernych studiach literaturowych, które stanowiły inspirację do przeprowadzenia własnych badań empirycznych, obejmujących reprezentantów polskiego sektora bankowego (zarówno banki komercyjne, jak i spółdzielcze)⁷.

Monografia składa się z jedenastu rozdziałów. Punktem wyjścia (rozdział pierwszy) są rozważania na temat nadzoru nad działalnością banków. Jest on realizowany przede wszystkim przez instytucje sieci bezpieczeństwa finansowego, a także uczestników rynków finansowych (m.in. właścicieli oraz wierzycieli, w tym deponentów) i oczywiście radę nadzorczą (będącą pierwszym ogniwem nadzoru). Omówiono tu szczególne znaczenie samoregulacji w sektorze bankowym i rolę dobrych praktyk w motywowaniu banków do wdrażania właściwych mechanizmów i zapewnienia właściwego funkcjonowania.

Drugi rozdział poświęcono ogólnym zagadnieniom dotyczącym władztwa korporacyjnego. Przede wszystkim scharakteryzowano termin *corporate governance* i przedstawiono teorie dotyczące tego obszaru. Następnie przeprowadzono wywód na temat odmienności ładu korporacyjnego banków. W rozdziale tym zidentyfikowano kluczowe obszary nieefektywności władztwa korporacyjnego w bankach⁸. Rozdział kończą rozważania na temat modeli władztwa korporacyjnego, a ich zwieńczeniem jest prezentacja całościowego modelu *corporate governance* w bankach.

Wymienione obszary nieefektywności i teoretyczny model władztwa korporacyjnego znajdują odzwierciedlenie w trzecim rozdziale, w którym omówiono kodeksy dobrych praktyk (ogólne i adresowane do banków). Kodeksy władztwa

⁷ Część empiryczna obejmuje badanie kwestionariuszowe (załącznik nr 1) oraz analizy przeprowadzone na podstawie raportów i innych dokumentów publikowanych przez banki oraz danych dostępnych w bazach (m.in. GPWinfostrefa, BankScope, EMIS).

⁸ Obszarami wymagającymi znacznego podwyższenia standardów są: rola, zadania, odpowiedzialność i zasady funkcjonowania rady nadzorczej i zarządu; ocena kadry kierowniczej i projektowanie systemów jej motywacyjnego wynagradzania; rola właścicieli (w szczególności inwestorów instytucjonalnych); kontrola podejmowanego przez bank ryzyka, a także przejrzystość umożliwiająca nadzorczą ocenę działalności banku (zarówno przez nadzór instytucjonalny, jak i prywatny monitoring).

korporacyjnego są ważnym elementem w poszukiwaniu optimum w kontinuum regulacji i samoregulacji. Najlepsze rezultaty w obszarze zapewnienia bezpiecznego, stabilnego i efektywnego działania banku mogą przynieść regulacje nadzorcze wspierające silny ład korporacyjny oparty na etycznych fundamentach. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących deklaracji banków odnośnie do realizacji bazylejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz analizy oświadczeń banków giełdowych na temat stosowania dobrych praktyk spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie.

Rozważania o powinnościach i odpowiedzialności banków prowadzone są szerzej w rozdziale czwartym. Scharakteryzowano w nim cele działania banków, a także najważniejszych dla ich funkcjonowania interesariuszy. Jest to o tyle istotne, że jakość władztwa korporacyjnego jest definiowana m.in. przez pryzmat stopnia realizacji celów organizacji. Autorka opowiada się przy tym za uznaniem, że z uwagi na specyfikę sektora bankowego instytucje te muszą uwzględniać w swej działalności oczekiwania szerszej grupy zainteresowanych stron aniżeli jedynie właścicieli. W szczególności konieczne jest respektowanie potrzeb klientów, społeczeństwa i państwa. Kwestia wyboru innych grup interesów jest pochodną podejścia banku do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych na temat celów działania i interesariuszy polskich banków.

Kolejne rozdziały poświęcono prezentacji najważniejszych obszarów *corporate governance* w bankach. Każdorazowo zamieszczono rozważania teoretyczne (na podstawie literatury przedmiotu), przegląd wyników badań empirycznych oraz własnych analiz w danym obszarze.

W rozdziale piątym podjęto problematykę własności banków w kontekście władztwa korporacyjnego. Omówiono w nim m.in. prawa i obowiązki właścicieli tych podmiotów (w przypadku banków spółdzielczych – członków) oraz zagadnienia dotyczące efektywności struktur własnościowych i roli inwestorów instytucjonalnych. Szczególnie mocno podkreślono potrzebę odpowiedzialnego zaangażowania właścicieli (jego brak był bowiem wskazywany jako jeden z niedostatków systemu *corporate governance* w bankach i jedna z przyczyn globalnego kryzysu finansowego). W części empirycznej przedstawiono strukturę właścicielską polskich banków: sektora banków spółdzielczych (na podstawie danych Komisji Nadzoru Finansowego – KNF) oraz banków komercyjnych (na podstawie bazy danych BankScope), a także przykłady struktur akcjonariatu wybranych banków (na podstawie ich raportów i ewentualnie danych pochodzących z dostępnych baz).

Kluczową rolę w zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania banków odgrywają oczywiście piastuni – członkowie rady nadzorczej i zarządu. Kolejne dwa rozdziały poświęcono funkcjonowaniu tych dwóch organów.

W rozdziale szóstym przedstawiono zagadnienia dotyczące roli, zadań i odpowiedzialności rady nadzorczej, sygnalizując przy tym potencjalne symptomy

nieprawidłowego funkcjonowania tego organu. Następnie omówiono kluczowe kwestie *corporate governance* odnoszące się do rady nadzorczej: jej wielkość i skład (w tym zagadnienie niezależności i profesjonalizmu członków), organizację i zasady funkcjonowania oraz jej ocenę i samoocenę. Część empiryczna zawiera analizę zadań i zakresu odpowiedzialności rad nadzorczych polskich banków oraz badanie kluczowych ich cech: wielkości, składu, organizacji pracy (w tym funkcjonowania komitetów) oraz wynagrodzeń. Wskazano także zależności występujące między podstawowymi charakterystykami rady a kluczowymi elementami władztwa korporacyjnego oraz wynikami działalności banków.

W rozdziale siódmym skoncentrowano się na zagadnieniach dotyczących funkcjonowaniu zarządów banków. Przedstawiono rolę, zadania i odpowiedzialność tego organu. Wiele uwagi poświęcono kwestiom zasad oceny oraz wynagradzania kadry kierowniczej, ponieważ ten aspekt budzi wiele kontrowersji i jest wskazywany jako jeden z tych elementów, który przyczynił się do powstania nieprawidłowości w sektorze bankowym, prowadzących do ostatniego kryzysu finansowego. Przedstawiono zatem główne problemy zidentyfikowane w obszarze wynagradzania menedżerów bankowych i nowe rekomendacje nadzorcze mające im zaradzić, a następnie sformułowano postulaty dotyczące modelu wynagradzania zarządów banków. Część empiryczna zawiera badanie kluczowych cech zarządów: wielkości, składu oraz wynagrodzeń. Wskazano również zależności występujące między podstawowymi charakterystykami tego organu a kluczowymi elementami władztwa korporacyjnego oraz wynikami działalności banków.

Bezpośrednią przyczyną globalnego kryzysu finansowego było nadmierne i nieumiejętnie zarządzane ryzyko podejmowane przez banki. Rozdział ósmy poświęcono kwestii kontroli ponoszonego przez bank ryzyka. Opisano w nim ogólnie proces zarządzania ryzykiem, wiele uwagi poświęcając zagadnieniu apetytu na ryzyko (i tolerancji ryzyka) jako kluczowego elementu strategii zarządzania ryzykiem. Poruszono także problem udostępniania przez banki informacji umożliwiających rynkowi dokonanie oceny ich ryzyka i adekwatności kapitałowej, a w konsekwencji – monitorowanie banków i ich dyscyplinowanie. W rozdziale tym przedstawiono też główne wymogi dotyczące systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej w bankach, jak również wskazano słabości zidentyfikowane w konstrukcji i działaniu tych systemów. W części empirycznej analizie poddano organizację systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej w polskich bankach (na podstawie wyników badania ankietowego oraz analizy raportów banków). Następnie zbadano podejście banków do ustalania apetytu na ryzyko (na podstawie wyników badania ankietowego) oraz pomiaru ponoszonego ryzyka (na podstawie informacji z raportów banków). Dokonano tu także oceny jakości sprawozdawczości na temat ryzyka.

Kwestia przejrzystości banków umożliwiającej sprawowanie kontroli nad bankami (dyscypliny rynkowej i nadzorczej ocenie ich działalności) jest kontynuowana w rozdziale dziewiątym. Ukazano w nim zagadnienie transparentności

banków będącej wymogiem zarówno regulacji prawnych, jak i dobrych praktyk ładu korporacyjnego, wskazując przy tym kluczowe problemy z tym związane. Pokróćce omówiono również wymogi informacyjne oraz szerszą kwestię polityki informacyjnej banków, przedstawiając na tym tle zagadnienia jakości i wiarygodności sprawozdań. W części empirycznej zaprezentowano opinię banków na temat ich przejrzystości dla interesariuszy (na podstawie wyników badań ankietowych) oraz dokonano oceny jakości sprawozdań publikowanych przez banki.

Kontynuując zagadnienie wiarygodności sprawozdań, w rozdziale dziesiątym przedstawiono rolę audytu we wspieraniu władztwa korporacyjnego. Wskazano rolę biegłych rewidentów jako niezależnych strażników finansów (*gatekeepers*) i omówiono zasady ich współpracy z bankiem i nadzorem bankowym. W części empirycznej analizie poddano zagadnienia związane z pracą biegłych rewidentów badających sprawozdania polskich banków (na podstawie raportów dostępnych na stronach internetowych banków oraz wyników badania ankietowego).

Zwieńczeniem pracy jest rozdział jedenasty, w którym omówiono kompleksowo kwestie jakości i skuteczności władztwa korporacyjnego, uwzględniając zarówno podejście wąskie (wiążące się ze stosowaniem dobrych praktyk *corporate governance*), jak i szerokie (wymagające oceny efektów działania banków w kontekście celów ich istnienia). Na tej podstawie przeprowadzono wiele analiz empirycznych dotyczących jakości *corporate governance* w polskich bankach. Celem badań jest określenie znaczenia i najważniejszych charakterystyk modelu „dobrego władztwa korporacyjnego”. Jakkolwiek nie istnieje jeden model władztwa korporacyjnego, pasujący do wszystkich banków, to jednak można wskazać pewne wspólne elementy charakteryzujące dobry nadzór korporacyjny.

Niniejsza monografia powstała w wyniku realizacji w latach 2011–2013 projektu badawczego „Model władztwa korporacyjnego w polskich bankach”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Autorka pragnie podziękować bankom, które zechciały wziąć udział w badaniu kwestionariuszowym i w ten sposób umożliwić poznanie aktualnego stanu *corporate governance* w polskich bankach oraz identyfikację kluczowych zależności, a także recenzentowi książki, Profesorowi Krzysztofowi Opolskiemu, którego cenne uwagi miały wpływ na ostateczny kształt publikacji. Odpowiedzialność za wszelkie jej słabości i niedociągnięcia ponosi oczywiście wyłącznie autorka.

Żywiąc nadzieję, że efekty przeprowadzonych studiów przyczynią się do lepszego zrozumienia działania analizowanych mechanizmów w bankach i pomogą w doskonaleniu tych instytucji, autorka zachęca do podjęcia szerszych dyskusji i dalszych badań, które przyczynią się do poprawy siły i stabilności polskiego sektora bankowego.

Monika Marcinkowska
Łódź, grudzień 2013 r.

Rozdział 1

Nadzór nad bankami

Banki odgrywają w gospodarce narodowej podstawowe role, umożliwiające jej sprawne funkcjonowanie: udział w kreacji pieniądza, udział w społecznym podziale pracy, dokonywanie alokacji i transformacji środków (Jaworski, Zawadzka, red., 2004, s. 22). Funkcje, jakie wypełniają instytucje kredytowe, stanowią o normatywnym przydawaniu im cech instytucji zaufania publicznego, a systemowi bankowemu jako całości – przymiotu dobra publicznego, z którego społeczeństwo czerpie większe korzyści niż właściciele banków z uzyskiwanych dywidend (Szambelańczyk, 2009).

Istnieje zależność (sprzężenie zwrotne) między stabilnością systemu finansowego a zaufaniem do niego i instytucji go tworzących (Flejterski, 2008). Spadek zaufania do poszczególnych banków może być czynnikiem destabilizującym funkcjonowanie systemu finansowego; brak stanu równowagi systemu finansowego skutkuje obniżeniem zaufania do poszczególnych instytucji i destabilizacją ich działalności.

Stabilność systemu bankowego jest dobrem publicznym (Camdessus, 1999; Shirakawa, 2012), toteż zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania pojedynczych banków i całego sektora bankowego jest przedmiotem szczególnej troski wielu zainteresowanych stron. Kluczowe znaczenie ma tu odpowiedzialność państwa. Najważniejszym filarem zapewnienia bezpieczeństwa sektora bankowego są rozwiązania instytucjonalno-prawne (sieć bezpieczeństwa finansowego – regulacje i instytucje nadzorcze), a ich wspomoczeniem są świadomość finansowa klientów oraz dyscyplina rynkowa (nadzór prywatny), a także samoregulacja (Iwanicz-Drozdowska, 2008, s. 31–33).

Reżim regulacyjno-nadzorczy musi uwzględniać szerszą optykę niżli wąskie rozwiązania regulacyjne i oficjalny nadzór. Wynika to z kilku względów (Llewellyn, 2003, s. 73):

- regulacje nakazowe nie zawsze są efektywne w osiągnięciu podwójnego celu: ograniczania prawdopodobieństwa upadłości banków i ograniczania kosztów ewentualnych upadłości;
- regulacje mogą nie być najbardziej efektywnym sposobem realizacji tych celów;
- regulacje same w sobie są kosztowne, zarówno w wymiarze kosztów bezpośrednich, jak i ewentualnych niezamierzonych zakłóceń (np. skutek nieadekwatnych wag ryzyka przypisanych w regulacjach dotyczących adekwatności kapitałowej), jeśli są skonstruowane w nieefektywny sposób;

- regulacje mogą nie być najbardziej efektywnym mechanizmem osiągnięcia celów stabilności finansowej; alternatywne sposoby mogą zapewniać tę samą skuteczność przy niższych kosztach;
- regulacje są nieelastyczne i niewystarczająco zróżnicowane;
- z monopolistycznym regulatorem zawsze związane jest potencjalne zagrożenie;
- regulacje mogą osłabiać efektywność i skuteczność innych mechanizmów służących osiągnięciu celu stabilności finansowej – może zatem istnieć *trade-off* w danym reżimie nadzorczym.

Powyższe konstatacje potwierdzają konieczność budowy wielowymiarowego reżimu nadzorczego, składającego się z regulacji prawnych i nadzoru instytucjonalnego (sieci bezpieczeństwa finansowego), prywatnego monitoringu (dyscypliny rynkowej), samoregulacji i władztwa korporacyjnego.

W istocie nadzór nad działalnością banków jest bowiem wieloszczeblowy – sprawują go (rysunek 1.1): właściciele, rada nadzorcza i zarząd, wierzyciele, klienci (deponenci i kredytobiorcy), instytucje sieci bezpieczeństwa i międzynarodowe instytucje regulacyjno-nadzorcze oraz interesariusze wywierający wpływ na środowisko, w którym działają banki oraz na podejmowane przez nie decyzje: instytucjonalni (media, analitycy, agencje ratingowe, sądy, arbitraż, konkurenci, organizacje branżowe) i kontraktowi (audytorzy, doradcy, partnerzy biznesowi, dostawcy).

Rysunek 1.1. Wiązka nadzoru – podmioty nadzorujące działalność banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gardó (2010).

1.1. Sieć bezpieczeństwa – regulacje i instytucje nadzorcze¹

1.1.1. Sieć bezpieczeństwa – definicja i istota

Sieć bezpieczeństwa finansowego jest to zespół rozwiązań instytucjonalnych i regulacji prawnych mających na celu ochronę systemu finansowego przed destabilizacją (Capiga i in., 2010, s. 16).

W wąskim znaczeniu sieć bezpieczeństwa utożsamia się jedynie z instytucjami sprawującymi nadzór nad działalnością banków. W tym ujęciu rozwiązania nadzorcze (związane z prowadzonym przez instytucje publiczne monitoringiem podejmowanym w celu zapewnienia zgodności z normami regulacyjnymi) i rozwiązania regulacyjne (zasady kształtujące działalność pośredników finansowych) są rozpatrywane oddzielnie (Barth i in., 2006). Zwykle jednak w literaturze stosuje się pojęcia rozwiązań (władz) regulacyjnych i rozwiązań (władz) nadzorczych zamiennie, traktując je jako tożsame (mowa też o władzach regulacyjno-nadzorczych). Jest to o tyle uzasadnione, że każda instytucja sieci bezpieczeństwa, sprawująca nadzór nad pewną sferą działalności banków, jest jednocześnie wyposażona w określone uprawnienia legislacyjne.

Jako że stabilny system finansowy jest fundamentalnym warunkiem funkcjonowania gospodarki, państwo jest odpowiedzialne za stworzenie podstaw prawnych tego systemu i dbałość o jego równowagę. Sieć bezpieczeństwa *de facto* istnieje z powodu potencjalnych trudności w egzekwowaniu umów (Kane, 2001). W definicjach sieci bezpieczeństwa akcentuje się jej podstawowy cel i beneficjentów działań: ochronę uczestników rynku przed upadłością banku i ochronę klientów w przypadku jego niewypłacalności (Demirgüç-Kunt, Huizinga, 1999). Sieć bezpieczeństwa jest wyrazem odpowiedzialności państwa – stanowi gwarancje państwowe (bezpośrednie i pośrednie) dla prywatnych zobowiązań (zaangażowanie państwa w ochronę klientów przed stratami wskutek upadłości banku) (Walter, Weinberg, 2002).

Rozwiązania prawno-instytucjonalne wprowadzone i gwarantowane przez państwo są prymarnym czynnikiem rodzącym zaufanie do sektora bankowego. Ono zaś jest niezbędnym elementem działalności każdego banku (bez zaufania banki nie zbudują trwałych relacji z klientami, fundamenty ich działalności mogą być łatwo zniszczone i ulegnąć degradacji). Zrozumienie, że zaufanie jest funkcjonalnym warunkiem działalności banków, jest uzasadnieniem dla regulacji tego sektora, wynikających z niedoskonałości rynku, takich jak asymetria informacji, charakter umów finansowych i występowanie efektów zewnętrznych (Decker, Sale, 2009). Najogólniej rzecz ujmując, zadanie sieci bezpieczeństwa polega zatem na wzbudzaniu w społeczeństwie poczucia zaufania do sektora bankowego,

¹ Podrozdział zredagowano na podstawie: Marcinkowska (2013b, rozdział 1; 2012b).

zapobieganiu ewentualnej irracjonalnej panice oraz na ochronie deponentów, którzy z reguły nie są w stanie dokonać oceny sytuacji finansowej banków (Wierzbą, 2008). Sieć bezpieczeństwa musi więc pełnić zarówno funkcję profilaktyczną (nie dopuszczenie do nadmiernego wzrostu ryzyka), jak i zarządzania kryzysowego, przy czym zwykle funkcje te są podzielone między poszczególne instytucje (Koleśnik, 2011, s. 114).

Państwo, ustanawiając normy prawne, ustala ogólne zasady funkcjonowania banków, w tym kwestie dotyczące zakresu ich działalności, dopuszczalnej skali narażenia na ryzyko, zasad zarządzania oraz zasady sprawowania nadzoru nad nimi. Instytucje sieci bezpieczeństwa są instrumentem gwarancji państwa udzielanej interesariuszom (przede wszystkim klientom) banków. Dotyczy to zarówno gwarancji *sensu stricto* (gwarancji o charakterze finansowym), jak i ogólnego zapewnienia, że sprawowana jest kontrola nad funkcjonowaniem banków, banki działają zgodnie z ustalonymi normami prawnymi, a w przypadku zaistnienia niebezpieczeństwa dostępne będą rozwiązania ułatwiające albo przywrócenie stabilności, albo ograniczenie negatywnych konsekwencji dla klientów i innych interesariuszy.

Z jednej strony konieczność istnienia sieci bezpieczeństwa wiąże się z nieefektywnością rynków, a z drugiej – z obawami politycznymi przed negatywnymi konsekwencjami dużych strat, jakie mogą ponieść członkowie społeczeństwa. Ponadto jako argument wysuwane są również ewentualne konsekwencje systemowe wynikające z rozprzestrzeniania się problemów finansowych na inne banki (Walter, Weinberg, 2002). Twierdzi się zatem, że odpowiednia sieć bezpieczeństwa jest niezbędna, by zmniejszyć ryzyko poważnych kryzysów finansowych (Schich, 2008).

Znaczenie sieci bezpieczeństwa uwidacznia się w szczególności w przypadku utraty przez klientów zaufania do banków (co może skutkować wycofaniem depozytów), a także zamrożenia rynku kredytów. Obie sytuacje są niepożądane i niebezpieczne dla gospodarki, toteż państwo zapewnia mechanizmy (systemowe lub w postaci działań podejmowanych *ad hoc*), za pomocą których realizuje wsparcie dla banków². Jak wskazuje Europejska Federacja Bankowa (European Banking Federation – EBF), „decydenci powinni znaleźć delikatną równowagę pomiędzy, z jednej strony, instynktowną reakcją w czasie napięć w postaci regulacji i kontroli a, z drugiej, koniecznością zachowania zdolności sektora finansowego do służenia gospodarce i społeczeństwu” (European Banking Federation, 2010, s. 2)³.

² Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) podaje wiele przykładów działań państw (lub choćby sygnalizowania gotowości do ich podjęcia) w sytuacjach, które zaszły w trakcie globalnego kryzysu finansowego (zob. szerzej Schich, 2008).

³ Jeśli nie zaznaczono inaczej, tłumaczenie cytatów własne [przyp. M.M.].

1.1.2. Architektura instytucjonalna sieci bezpieczeństwa

Ustalenie zakresu i kształtu architektury regulacyjno-nadzorczej sektora bankowego wiąże się z udzieleniem odpowiedzi na następujące pytania (Davies, Green, 2010, s. 245):

- jakie są cele każdej instytucji sieci bezpieczeństwa;
- jaki powinien być stopień niezależności i odpowiedzialności instytucji nadzorczych i regulacyjnych;
- jaka jest odpowiednia liczba organów nadzoru, czy powinien istnieć nadzór zintegrowany czy nadzorcy wyspecjalizowani; w przypadku braku nadzoru zintegrowanego, jaka jest odpowiednia struktura i funkcje organów, jak powinny być podzielone kompetencje funkcjonalne i instytucjonalne;
- czy należy oddzielać czy łączyć nadzór ostrożnościowy i nadzór nad działalnością operacyjną;
- jaka jest rola banku centralnego w procesie nadzoru i regulowania rynku;
- do jakiego stopnia zakres skupienia kompetencji powinien być przedmiotem analizy w trakcie określania optymalnej struktury nadzorczej;
- jaki jest wymagany stopień koordynacji i jakie są potrzebne mechanizmy do zapewnienia skuteczności koordynacji i współpracy nadzorców;
- jaką rolę powinny odgrywać organy do spraw ochrony konkurencji w procesach nadzoru;
- jaką rolę powinny odgrywać mechanizmy samoregulacyjne.

Zadaniem instytucji sieci bezpieczeństwa jest zapewnienie zgodności działalności banków z przepisami prawa regulującymi rynek usług finansowych, zapewnienie prawidłowego funkcjonowania tego rynku, jego stabilności, przejrzystości oraz zaufania do rynku finansowego i zapewnienie ochrony interesów uczestników rynku usług finansowych (zwłaszcza ochrona klientów przed poniesieniem strat wskutek upadłości banków), ograniczanie nadmiernego ryzyka podejmowanego przez banki, zapobieganie upadłościom banków, identyfikacja niewypłacalnych banków i alokowanie w gospodarce potencjalnych strat powstałych wskutek ich upadłości (Kaszubski, Tupaj-Cholewa, 2010, s. 171; Kane, 2001). Zadania te są wykonywane w różnym zakresie przez różne podmioty. Nie istnieje zunifikowane podejście do kształtu sieci bezpieczeństwa – do instytucji, które ją tworzą, zakresu uprawnień i obowiązków oraz powiązań między nimi.

Ogólnie ogniwami sieci bezpieczeństwa, które mają zapewnić stabilność funkcjonowania sektora bankowego, są cztery instytucje; przypisuje się im zadania związane z zapobieganiem i zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi oraz redukcją ryzyka systemowego (Szczepańska i in., 2004)⁴:

- bank centralny – odpowiada za stabilność cen i wykonywanie analiz stabilności systemu finansowego, a w przypadku wystąpienia trudności w bankach

⁴ Szczegółowy opis modeli, instytucji i instrumentów wykorzystywanych przez sieć bezpieczeństwa można znaleźć w pracy Capiga i in. (2010).

– może wystąpić jako pożyczkodawca ostatniej instancji (*lender of the last resort* – LOLR), zapewniający awaryjne wsparcie banków płynnością (*emergency liquidity assistance* – ELA)⁵;

– instytucja nadzoru bankowego / finansowego – tworzy regulacje ostrożnościowe, prowadzi działalność licencyjną, analizuje działalność poszczególnych banków i systemu bankowego, przeprowadza kontrole i ewentualnie nakłada sankcje⁶;

– instytucja gwarantowania / ubezpieczania depozytów – prowadzi działalność gwarancyjną (wypłata gwarancji depozytów – rola *paybox*), sporządza analizy banków, dąży do ograniczania ryzyka podejmowanego przez banki i uruchamia programy pomocowe dla banków zagrożonych niewypłacalnością (rola *risk minimizer*)⁷;

– rząd / ministerstwo finansów – występuje jako dysponent funduszy publicznych w przypadku potrzeby nadzwyczajnego wsparcia finansowego⁸.

Współcześnie dodatkowo wskazuje się, że należy także uwzględniać instytucję sprawującą nadzór nad ryzykiem systemowym (nadzór makroostrożnościowy). Może to być odrębna, niezależna instytucja bądź podmiot składający się z przedstawicieli wymienionych wyżej instytucji, albo być organem np. banku centralnego.

Ponadto postulowane jest uwzględnienie instytucji odpowiedzialnej za ewentualne koordynowanie uporządkowanej likwidacji banków (*resolution*). Może to być odrębny podmiot lub też obszar ten może zostać włączony do zakresu zadań instytucji gwarantowania depozytów (sporadycznie za proces ten bywa odpowiedzialny organ nadzoru).

⁵ Generalnie banki realizują swoje zapotrzebowania na płynność na rynku międzybankowym, pożyczając środki (w szczególności na bardzo krótkie terminy) od innych banków. Jeśli wszelako istnieją obawy co do kondycji finansowej banku, rynek może wstrzymać się z udzielaniem mu pożyczek; wówczas „ostatnią linią obrony” mogą być właśnie kredyty zaciągane w banku centralnym.

⁶ Zasady efektywnego nadzoru bankowego wskazuje Bank Rozrachunków Międzynarodowych (Bank for International Settlements – BIS) (BCBS, 2012). Dokument ów podaje zasady oraz kryteria oceny zgodności z nimi, pozwalające przeanalizować jakość systemu nadzorczego.

⁷ Zasady konstrukcji systemu gwarantowania depozytów oraz koordynacji z działalnością banków centralnych i instytucji nadzoru wskazuje Bank Rozrachunków Międzynarodowych (BIS, 2009). Międzynarodowe Stowarzyszenie Gwarantów Depozytów (International Association of Deposit Insurers – IADI) sprecyzowało m.in. wytyczne dotyczące zarządzania systemem gwarantowania depozytów (IADI, 2009). Kompleksowy opis systemów gwarantowania depozytów zawiera praca: Baka (red., 2005).

⁸ Ratowanie banków za publiczne pieniądze (*bailout*) stosowało wiele krajów na bardzo szeroką skalę w czasie globalnego kryzysu finansowego (mimo generalnej krytyki takiego podejścia). Kwestia bezpośredniej pomocy udzielanej bankom przez państwo jest wielce dyskusyjna. Zaleca się, by interwencje rządu były oparte na czterech zasadach: należy zidentyfikować nieskuteczność mechanizmów rynkowych; interwencja powinna wykorzystywać efektywne narzędzia; koszty ponoszone przez podatników powinny być minimalizowane; interwencje rządowe nie powinny kreować pokusy nadużyć (Altman, Philippon, 2009).

W Polsce sieć bezpieczeństwa tworzą: Narodowy Bank Polski, Komisja Nadzoru Finansowego, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Ministerstwo Finansów. Dodatkowo, w celu zapewnienia efektywnej współpracy instytucji sieci bezpieczeństwa w zakresie wspierania i utrzymania stabilności krajowego systemu finansowego, w grudniu 2007 r. powołano Komitet Stabilności Finansowej⁹. Kolejnym elementem sieci bezpieczeństwa będzie Rada ds. Ryzyka Systemowego.

Kluczowym problemem do rozstrzygnięcia w odniesieniu do organizacji sieci bezpieczeństwa jest pytanie o zasadność i przydatność integracji różnych obszarów nadzoru (np. według obszarów funkcjonalnych), umiejscowienie nadzoru bankowego, zintegrowanego w strukturach banku centralnego lub poza nim oraz jego międzysektorową integrację (w opozycji do modelu nadzorców sektorowych) (zob. szerzej Goodhart, 2000)¹⁰.

Bardzo ważne jest ustalenie zasad współpracy oraz koordynacja działalności wymienionych instytucji sieci bezpieczeństwa (Carr, 2006)¹¹. Aby system finansowy był stabilny, konieczne jest bowiem współdziałanie wszystkich instytucji sieci bezpieczeństwa (jako „naczyń połączonych”) oraz ich profesjonalne działanie w ujęciu indywidualnym (Zaleska, 2011). Zwykle analizy dotyczące funkcjonowania nadzoru zakładają pełną symbiozę i synchronizację działań poszczególnych instytucji sieci bezpieczeństwa, jednak w praktyce może dochodzić do konfliktu między celami i wymogami różnych instytucji sieci bezpieczeństwa¹². Doświadczenia globalnego kryzysu finansowego dostarczają wielu argumentów za tym, by wzmocnić rolę banku centralnego w sprawowaniu nadzoru makroostrożnościowego oraz koordynowaniu zarządzania kryzysowego (Masciandaro, Quintyn, 2009). Argumentuje się, że to właśnie banki centralne mają

⁹ Zgodnie z ustawą z dnia 7 listopada 2008 o Komitecie Stabilności Finansowej, w skład Komitetu wchodzi: minister finansów, prezes NBP, przewodniczący KNF, prezes BFG, a jego celem jest „zapewnienie efektywnej współpracy w zakresie wspierania i utrzymania stabilności krajowego systemu finansowego poprzez wymianę informacji, opinii i ocen sytuacji w systemie finansowym w kraju i za granicą oraz koordynację działań w tym zakresie”. Jednym z zadań KSF jest „koordynowanie działań członków Komitetu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia dla stabilności krajowego systemu finansowego”.

¹⁰ Wskazuje się, że lepsze efekty daje model *twin peaks*, integrujący nadzorców sektorowych, ale oddzielający nadzór ostrożnościowy od ochrony bezpieczeństwa klientów (Čihák, Podpiera, 2008). W wyborze i ocenie zasadności danego modelu struktury nadzorczej należy uwzględnić kwestie specyficzne dla danego kraju (poziom rozwoju gospodarczego, wielkość i strukturę sektora finansowego, koszty działalności nadzoru, niezależność banku centralnego w kształtowaniu polityki pieniężnej, jak również czynniki polityczne i uwarunkowania historyczne). Szerzej zob. Hawkesby (2000).

¹¹ Podział funkcji pomiędzy instytucje sieci bezpieczeństwa na różnych etapach zapewniania stabilności finansowej, ze wskazaniem stosowanych instrumentów, przedstawia Szczepańska (2008).

¹² Najczęściej wskazuje się na problemy związane z koordynacją działań instytucji pożyczkodawcy ostatniej instancji i sprawowania nadzoru przez instytucję gwarantowania depozytów (zob. np. Sleet, Smith, 2000; Kanatas, 1986).

największe doświadczenie w prowadzeniu polityki stabilizacyjnej, którego nie mają instytucje specjalizujące się w analizie mikroostrożnościowej (Sławiński, 2012)¹³.

Mamy zatem do czynienia ze skomplikowaną strukturą instytucjonalną, realizującą określone prawem funkcje wobec podmiotów podlegających ich jurysdykcji, o silnych uprawnieniach władczych i rozbudowanej sieci powiązań (Rogowski, 2006), zarówno między samymi instytucjami sieci bezpieczeństwa, jak i podmiotami nadzorowanymi oraz społeczeństwem.

Kwestia alokacji władzy nadzorczej pomiędzy poszczególne instytucje sieci bezpieczeństwa jest kluczowym problemem projektowania architektury nadzorczo-regulacyjnej¹⁴.

Tworzenie i administrowanie siecią bezpieczeństwa jest trudne przede wszystkim z uwagi na konflikt celów: ochronę klienta i ograniczanie zachęt dla banków do angażowania się w ryzykowne przedsięwzięcia, przy jednoczesnym dążeniu do ograniczenia kosztów wspierania zagrożonych banków (Kane, 2001). W praktyce dochodzi zatem do kompromisów między natychmiastowymi korzyściami (reputacyjnymi i biurokratycznymi) z udzielania natychmiastowej pomocy bankom przeżywającym trudności a długoterminowymi kosztami, jakie niewypłacalny bank może przerzucić na społeczeństwo w przypadku niepodjęcia natychmiastowych działań związanych z bankructwem.

Dodatkowym aspektem, który musi być uwzględniony, jest kwestia nadzoru sprawowanego nad instytucjami transgranicznymi oraz ewentualnej międzynarodowej integracji nadzoru, np. w obrębie Unii Europejskiej lub – potencjalnie – globalnie (Iwanicz-Drozdowska, 2009). Konieczność tę wymusza funkcjonowanie banków w skali międzynarodowej, w różnych systemach legislacyjnych. Różnice te stwarzają odmienne warunki konkurowania i mogą prowadzić do arbitrażu regulacyjnego, czyli sytuacji, w której banki wykorzystywałyby różnice w istniejących w różnych krajach systemach nadzoru i wybierałyby jako obszar swojej działalności te kraje, których regulacje nakładają niższe ograniczenia i obciążenia (co w konsekwencji pozwoliłyby im np. na funkcjonowanie przy niższym poziomie kapitałów, tworzenie niższych rezerw itp.). Jak uświadomił globalny kryzys finansowy, fundamentalne znaczenie ma kwestia kosztów potencjalnego bankructwa (lub ratowania banku przed nim przez państwo) – obciążanie nimi krajów (społeczeństw i rządów) macierzystych lub goszczących.

W trosce o zachowanie globalnej stabilności finansowej i w celu ograniczenia potencjalnego arbitrażu regulacyjnego, na szczeblu światowym opracowywane są standardy, rekomendacje i wytyczne dotyczące stanowienia regulacji sektora finansowego, mające na celu konwergencję i harmonizację przepisów oraz ustalenie

¹³ Banki centralne w różnym stopniu wypełniały już wcześniej podobne funkcje, aczkolwiek obecnie zaleca się obarczenie ich *explicite* dodatkowym celem związanym ze stabilnością finansową czy polityką makroostrożnościową. Równolegle rola banków centralnych ewoluuje wraz z nowymi kierunkami w polityce pieniężnej (Przybylska-Kapuścińska, 2012a, 2012b).

¹⁴ Szerszą prezentację problemów i argumentów zawiera praca Kahn, Santos (2005).

wspólnych jednolitych zasad sprawowania nadzoru. Wśród międzynarodowych instytucji, organizacji i forów podejmujących inicjatywy w tym zakresie należy wymienić w szczególności Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS), Radę Stabilności Finansowej (Financial Stability Board – FSB), Instytut Stabilności Finansowej (Financial Stability Institute – FSI), grupę G-20¹⁵. Warto też wskazać na najważniejsze międzynarodowe koncepcje reformowania systemu bankowego (Kasiewicz, 2013): regulę Volckera (2012), raporty de Larosièrè’a (2009), Vickersa (Independent Commission on Banking, 2011), Liikanena (*High-level Expert Group...*, 2012) oraz założenia unii bankowej (http://ec.europa.eu/internal_market/finances/banking-union/). Wobec procesów globalizacji kusząca jest sugestia stworzenia jednego organu globalnego regulatora finansowego (Black, 2012).

Proponowane rozwiązania wywołują jednak różne kontrowersje. Pojawia się bowiem problem architektury nadzorczej, która miałaby zostać uznana za optymalną – w różnych wszak systemach finansowych i gospodarczych, a także narzędzi regulacyjno-nadzorczych, które byłyby efektywne w każdych warunkach¹⁶.

Odrębną kwestią są inicjatywy tworzenia wspólnych w skali międzynarodowej organów sieci bezpieczeństwa. Debaty na temat integracji europejskich struktur nadzoru nad rynkiem finansowym toczyły się od lat (Pawłowicz, 2003). Problematyczne jest bowiem dokonanie kompromisowego wyboru i pogodzenie różnych kultur nadzorczych, ustalenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności kraju macierzystego i goszczącego (Pawłowicz, 2009) oraz zakresu kompetencji przekazywanych ze szczebla narodowego na poziom międzynarodowy, a w związku z tym priorytetów działań nadzorczych i alokacji ich kosztów (Eisenbeis, Kaufman, 2008; Mayes i in., 2008; Pawłowicz, Wierzba, 2007). Największe kontrowersje w tym obszarze zagadnień budzi europejski system gwarantowania depozytów (Zaleska, 2010), a w szerszym wymiarze – kwestia zasad podziału kosztów przywracania stabilności systemu finansowego (Pawłowicz, 2005), nie uda się bowiem dogłębnie zreformować europejskiej sieci bezpieczeństwa bez uzgodnienia, kto pokryje koszty transgranicznego kryzysu (Pawłowicz, 2008).

1.1.3. Regulacje bankowe

Aby zniechęcić banki do podejmowania nadmiernego ryzyka, instytucje sieci bezpieczeństwa korzystają z dwóch mechanizmów: regulacji i dyscypliny rynkowej (Demirgüç-Kunt, Huizinga, 1999).

¹⁵ Opis tych i innych kluczowych organizacji międzynarodowych działających na rzecz globalnej stabilności finansowej można znaleźć w: Żabińska (red., 2008, 2010).

¹⁶ W szczególności należy wskazać, że na docelowy kształt systemu regulacyjno-nadzorczego wpływają struktura rynku, wielkość sektora finansowego (w tym bankowego) w danej gospodarce, lokalne czynniki polityczne i instytucjonalne, posiadane zasoby, ogólny system regulacyjny, style nadzorcze, akceptowany zakres samoregulacji itp. (Moloney, 2012, s. 82 i nast.).

Ustalenie optymalnego zakresu i kształtu sieci bezpieczeństwa jest problematyczne. Badania dowodzą, że silny system nadzorczy silnie oddziałuje na jakość i stabilność systemu finansowego (Das i in., 2004)¹⁷ – przede wszystkim dlatego, że wpływa na zmniejszenie ryzyka podejmowanego przez banki (Buch, DeLong, 2008), choć nie wszystkie regulacje są skuteczne i przynoszą pożądane skutki. Zauważono jednak, że wpływ nadzoru i regulacji na poziom ryzyka bankowego nie jest jednorodny¹⁸. Generalnie sieć bezpieczeństwa (regulacje i nadzór bankowy) pozytywnie oddziałuje na gospodarkę (kredyty, inwestycje, dochód, tempo wzrostu gospodarczego itd.) (Kilinc, Neyapti, 2012). Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że wyższa jakość regulacyjna w bankowości jest skorelowana z lepszymi wynikami sektora bankowego (Čihák, Tieman, 2008). Dobre regulacje cechują elastyczność, sprawiedliwość, przejrzystość, integralność, efektywność i adaptowalność (Fawcett, 2001, s. 46).

Kluczowym problemem w ustaleniu optymalnego kształtu i zakresu regulacji bankowych jest konieczność dokonywania wyboru między bezpieczeństwem i efektywnością banków, zapobieganiem upadłości a promocją konkurencji, ale także między stabilnością i rentownością banków a konkurencyjnością systemu bankowego i gospodarki narodowej (Szpringer, 2001, s. 34). W ocenie regulacji finansowych fundamentalnymi zagadnieniami są zatem ich stabilność, sprawiedliwość oraz efektywność (Long, Vittas, 1991).

Badania koncentrują się na skonstatowaniu, które regulacje faktycznie osiągały swoje cele i pozytywnie oddziałują na banki i rynki finansowe. Literatura przedmiotu wskazuje, że z tego punktu widzenia najbardziej pożądane są następujące regulacje bankowe: zakaz prowadzenia operacji, które są obciążone nadmiernym ryzykiem, obowiązek monitorowania i kontroli ryzykownych działań banków, wymóg posiadania kapitału adekwatnego do skali ponoszonego ryzyka (w celu absorbowania potencjalnych strat), obowiązek emisji długu podporządkowanego, ograniczona przynależność do systemu gwarantowania depozytów i możliwość korzystania z usług pożyczkodawcy ostatniej instancji, obowiązek przejrzystości informacyjnej (Benson, Kauffman, 1996; Wall, 1989; Calomiris, 1999; Tobin, 1985).

Analiza porównawcza zagadnień regulacyjno-nadzorczych przeprowadzona w latach 2011–2012 wskazała, że kraje, w których wystąpił kryzys finansowy, charakteryzowały: mniej rygorystyczne definicje kapitałów i niższe wskaźniki kapitałowe banków, mniejsze ograniczenia działalności niebankowej, mniej ry-

¹⁷ Jednocześnie nie potwierdzono pozytywnego wpływu stosowania bazylejskich zasad efektywnego nadzoru bankowego na bezpieczeństwo banków i systemu bankowego (Demirgüç-Kunt, Detragiache, 2011). Zauważono jednak, że banki działające w krajach, które stosują te zasady, otrzymują lepsze oceny ratingowe, co przekłada się na ich lepsze postrzeganie, zwiększa renomę na rynku finansowym i umożliwia tańsze pozyskiwanie kapitału (Demirgüç-Kunt i in., 2008).

¹⁸ Potwierdzono, że regulacje i nadzór nie mają wielkiego wpływu na banki generujące niskie ryzyko, natomiast mają wysoki istotny wpływ na banki o wysokim ryzyku (Klomp, de Haan, 2012).

gorystyczne regulacje dotyczące kredytów zagrożonych i rezerw celowych oraz słabsze zachęty dla sektora prywatnego do monitorowania banków (M. Čihák i in., 2012).

Nie brakuje też studiów, których autorzy dowodzą, że restrykcyjność regulacji kapitałowych ma mały wpływ na rozwój, wydajność i stabilność banków oraz zarządzanie nimi (Barth i in., 2006). Podkreśla się jednak konieczność wielokierunkowego podejścia do kwestii zapewnienia rozwoju i stabilności sektora bankowego – niezbędne jest wsparcie regulacji prywatnym monitoringiem i kontrolą korporacyjną sprawowaną przez sektor prywatny (Barth i in., 2006).

Przyjmując argumenty za koniecznością regulowania i nadzorowania banków, należy zwrócić uwagę na negatywne aspekty, jakie mogą się z tym wiązać. Dotyczy to szczególności zjawisk: pokusy nadużyć (*moral hazard*), jazdy na gapi (*free riding*) i arbitrażu regulacyjnego.

Na problem stanowienia regulacji bankowych warto też spojrzeć przez pryzmat konfliktu pryncypał – agent. W teorii ekonomii funkcjonują dwa wyjaśnienia regulowania instytucji finansowych (Marcinkowska, 2009c). Teorie altruistyczne (korzyści publicznych – *public interest view*) traktują regulacje jako instrumenty, poprzez które państwo zwiększa uczciwość i wydajność w społeczeństwie (interwencja państwa jest spowodowana nieskutecznością mechanizmów rynkowych). W teorii korzyści prywatnych zaś (*private interest view*, *self-interest view*) regulacje mogą być efektem chęci uwzględnienia własnych korzyści polityków, urzędników rządowych i regulowanych sektorów, np. wynagrodzeń i innych korzyści finansowych, władzy, reputacji itp. (Kane, 1997; Peláez, Peláez, 2009). Zwraca się uwagę na fakt, że uniknięcie podejścia regulatorów zorientowanych na własne korzyści może być trudne, a wprowadza ono istotne zniekształcenia w polityce regulacyjnej¹⁹. W praktyce faktyczne postawy regulatorów są bowiem kompromisem między wymogiem działania w interesie publicznym a chęcią osiągnięcia także korzyści prywatnych (Dijkstra, 2010). Konflikt interesów między oczekiwaniami społecznymi (publicznymi) i osobistymi oczekiwaniami nadzorców i urzędników może powodować stanowienie nieefektywnych regulacji i prowadzić do niewydolności nadzoru finansowego. Postulowane jest zatem wprowadzenie zasady odpowiedzialności osobistej nadzorców, co miałyby motywować do większej dbałości o wykonywane zadania (Dijkstra, 2009).

Barth i współpracownicy sugerują, że często „strażnicy finansów” (czyli główne instytucje regulacyjne i nadzorcze w obszarze finansów) nie działają dla korzyści szeroko pojmowanego społeczeństwa, gdyż nie dysponuje ono instytucjonalnymi mechanizmami, które mogłyby ich do tego przymusić. Formułują oni tezę, że nie istnieje na świecie instytucja nadzorcza, która jest niezależna od krótkoterminowej polityki i sektora usług finansowych, ma władzę umożliwiającą żądanie i otrzymanie informacji niezbędnych do oceny i monitorowania

¹⁹ W szczególności może to dotyczyć polityki dotyczącej likwidowania banków oraz funkcjonowania systemów gwarantowania depozytów (Boot, Thakor, 1993).

„strażników finansów”, posiada interdyscyplinarną wiedzę ekspercką konieczną do owocnego przetworzenia tych informacji, wreszcie jest w stanie z wystarczającym rozgłosem konsekwentnie przekazywać tę ocenę społeczeństwu i jego wybranym reprezentantom w taki sposób, aby istotnie wpłynąć na dyskusję dotyczącą polityki sektora finansowego. W konsekwencji społeczeństwo nie może efektywnie oceniać regulacji finansowych i nie jest w stanie obligować tych strażników, by działali w jego interesie (Barth i in., 2012, s. 203).

Zasadniczą kwestią dla budowy nowego ładu finansowego jest ustalenie strategii regulacyjnej, sprzyjającej wzmocnieniu stabilnego funkcjonowania banków. Wymaga to wskazania kluczowych obszarów nieefektywności dotychczasowych regulacji. Wskazuje się cztery najistotniejsze problemy (Acharya, Richardson, 2009, s. 25 i nast.):

- banki są zachęcane do podejmowania nadmiernego ryzyka;
- gwarancje regulacyjne są źle zaprojektowane i nieadekwatnie wyceniane, czego następstwem może być problem instytucji zbyt dużych, by upaść (*too big to fail*);
- rośnie nieprzejrzystość i wynikające z niej efekty zewnętrzne ryzyka kredytowego kontrahenta;
- obecne regulacje koncentrują się na ryzyku pojedynczych instytucji, a nie na ryzyku systemowym.

Z powyższych obserwacji wynikają nadrzędne zasady, jakie powinny przyświecać tworzonemu obecnie regulacjom (Acharya, Richardson, 2009, s. 30 i nast.):

- wzmocnienie wewnętrznego systemu zarządzania instytucją i kontroli wewnętrznej oraz dostosowanie polityki wynagradzania tak, by ograniczyć generowanie nadmiernego ryzyka i zmniejszyć poziom dźwigni finansowej;
- godziwa wycena gwarancji rządowych i ich wyłączenie w określonych przypadkach;
- zwiększenie przejrzystości w celu ograniczenia efektów zewnętrznych ryzyka kontrahenta;
- wdrożenie regulacji ostrożnościowych wobec dużych, złożonych instytucji finansowych, uwzględniających ich wkład w tworzenie ryzyka systemu finansowego.

Należy w tym miejscu podkreślić niebezpieczeństwo przeregulowania sektora finansowego. Jakkolwiek obecnie istnieje konsens co do konieczności wzmocnienia norm prawnych, by nie dopuścić ponownie do tak znaczącego wzrostu ryzyka, to jednak wskazuje się, że bardzo niebezpieczne może być tworzenie zbyt wielu regulacji lub norm źle skonstruowanych. Prowadziłyby one do zmniejszenia wydajności i efektywności systemu finansowego, co mogłoby niekorzystnie wpływać na przyszły wzrost gospodarczy (Mishkin, 2010).

Punktem wyjścia do ustalenia strategii dla władz regulacyjno-nadzorczych zmierzających do poprawy ładu w działalności banków jest potwierdzony w ba-

daniach fakt, że w krajach, w których władze wspierają możliwość monitorowania banków przez sektor prywatny, sektor finansowy jest lepiej rozwinięty i bardziej stabilny (Barth i in., 2004). Zatem podwalinami stabilności banków jest wsparcie nie tylko regulacji i nadzoru instytucjonalnego, ale także prywatnego monitoringu (dyscypliny rynkowej). Nadto, aby poprawić władztwo korporacyjne w bankach, konieczne jest wprowadzenie silnych i czytelnych zachęt dla właścicieli, wierzycieli i nadzorców, by właściwie wykonywali swe zadania monitorowania banków i dyscyplinowania ich w przypadku podejmowania nadmiernego ryzyka (Capiro Jr., Levine, 2002, s. 42 i nast.).

Stanowienie nowych reguł funkcjonowania sektora bankowego jest współcześnie zadaniem niezwykle trudnym – w obliczu presji na zacieśnianie regulacji, zwiększanie nadzoru czy wręcz podjęcie działań „odwetowych” wobec banków, trudno jest odnaleźć złoty środek między niebezpiecznym niedoregulowaniem a niebezpiecznym przeregulowaniem.

Europejska Federacja Bankowa opracowała zasady, które winny przyświecać wprowadzanym obecnie zmianom; są one adresowane zarówno do regulatorów i nadzorów, jak i samego sektora bankowego. Zasady owe obejmują dziewięć zagadnień (European Banking Federation, 2010):

1. Bankowość w otwartej gospodarce – reformy powinny respektować wartość otwartości gospodarki, swobody przepływu kapitału, swobody przedsiębiorczości i równych szans między instytucjami finansowymi.

2. Bankowość odpowiednio nadzorowana – model nadzoru bankowego musi zapewnić stabilność i funkcjonalność rynków, a także nadążanie za nowoczesną bankowością.

3. Prawdziwie komercyjna bankowość – banki muszą utrzymać komercyjny charakter, dlatego interwencje publiczne wywołane kryzysem powinny być wycofane jak najszybciej, w sposób skoordynowany i wrażliwy na rynek. Trwała interwencja państwa w system finansowy niesie niebezpieczeństwo dezaktywacji mechanizmów rynkowych i zakłócenia konkurencji.

4. Bankowość bez ograniczeń wielkości – aby uczynić bankowość bardziej bezpieczną, politycy powinni skupić się na systemowych aspektach instytucji finansowych, a nie tylko na ich wielkości (odnosi się to do działalności danej instytucji, podstaw prawnych działania jej jednostek składowych, jej modelu biznesowego oraz skali i charakteru wzajemnych powiązań z innymi podmiotami).

5. Zróżnicowane modele bankowe – narzucenie konkretnego modelu bankowości ogranicza innowacje i skuteczne działania biznesowe. Dla banków ważne są stabilne relacje – może je oferować wiele modeli i profili. Nie powinny być narzucane strukturalne zasady (forma prawna, reguła regionalna, obowiązkowa przynależność do grupy).

6. Bankowość zorientowana na klienta – europejskie organy regulacyjne powinny nadal koncentrować się na klientach bankowości, w związku z tym istnieje

potrzeba zwiększenia przejrzystości i budowy zaufania, w szczególności w zakresie pośrednictwa kredytowego i informacji dla konsumentów. Kryzys podkreślił znaczenie edukacji finansowej.

7. Silna bankowość – działalność bankowa jest bardzo wrażliwa na zmiany wymogów kapitałowych. Nadgorliwe zaostrenie systemu kapitałowego może mieć dramatyczny wpływ na bankowość, jak również na gospodarkę (zwłaszcza jeśli uwaga nie jest nastawiona na skumulowany efekt zmian). Wymogi kapitałowe muszą być odpowiednio skalibrowane, aby zapewnić stabilność i uniknąć zmniejszenia dostępności kredytu i innych zasobów finansowych w skali całej gospodarki.

8. Zrównoważona bankowość – banki i inne instytucje finansowe muszą w dalszym ciągu badać rolę, jaką odgrywają w finansowaniu rozwoju realnej gospodarki oraz poprawie stabilności finansowej. Sektor bankowy jest w znacznym stopniu zależny od zaufania publicznego. Zarówno dobro publiczne, jak i możliwości dostawców w zakresie spełniania swoich zadań w sposób konkurencyjny, efektywny i opłacalny, mogą być ograniczone przez niedostatek zawodowej rzetelności, przejrzystości i odpowiedzialności. Banki muszą poprawić zarządzanie ryzykiem, dostosować systemy wynagradzania do tworzenia długoterminowej wartości oraz lepiej dostosować systemy bodźców do życzeń klientów i ich długoterminowych interesów.

9. Adaptacyjna bankowość – banki muszą opracować skuteczne strategie, aby móc dostosować się do ciągle ewoluujących warunków rynkowych i zmian w popycie na usługi bankowe. Zdolności adaptacyjne i kreatywność w takich finansowych obszarach, jak zmiana źródeł finansowania, brak zabezpieczeń, poprawa działalności sekurytyzacyjnej, jak również w wykorzystaniu technologii, pozwolą im lepiej pomagać społeczeństwu w radzeniu sobie z jego własnymi problemami.

W istocie zatem zasady promowane przez EBF odnoszą się do stworzenia ładu systemu bankowego opartego na kontinuum regulacji i samoregulacji. Jak słusznie zauważył Davies, niegdyś szef Financial Services Authority (FSA), żaden system władztwa korporacyjnego nie będzie działać sprawnie bez zaangażowania ze strony akcjonariuszy. Regulatorzy nie mogą zastąpić zainteresowanych, odpowiedzialnych właścicieli, ale w pewnym zakresie mogą ich wesprzeć i uzupełnić (Davies, 2003).

Rolą nadzorców jest poszukiwanie efektywnych rozwiązań legislacyjnych, które umotywuja banki do zachowania wymaganego poziomu bezpieczeństwa, nie krępując wszakże nadmiernie ich możliwości konkurencyjnych i nie wywołując zbyt wysokich kosztów, a jednocześnie stworzą warunki do sprawowania prywatnego monitoringu i władztwa korporacyjnego²⁰.

²⁰ Przegląd aktualnych propozycji reformy regulacyjnej przedstawia dokument The World Bank (2012, s. 69–70).

1.2. Prywatny monitoring (dyscyplina rynkowa)²¹

Dyscyplina rynkowa oznacza, że podmiot posiada interesariuszy z sektora prywatnego, którzy mogą ponieść straty finansowe wskutek decyzji tego podmiotu, a zatem są zainteresowani monitorowaniem jego działalności i oceną kondycji finansowej (obecnej i potencjalnej) oraz mogą „dyscyplinować” tę instytucję, czyli wpływać na jej postępowanie (FRS Study Group on Disclosure, 2000). Celem dyscypliny rynkowej jest ograniczenie ponoszenia przez banki nadmiernego ryzyka, ochrona przed manipulacjami oraz niedoszacowaniem ryzyka (Benink, Wihlborg, 2002).

Podmiotami mogącymi sprawować rynkowy nadzór nad bankiem są posiadacze jego akcji, dłużnych lub hybrydowych papierów wartościowych, pożyczkodawcy (w szczególności podmioty udzielające pożyczek podporządkowanych), a także ci deponenci, których wkłady nie są objęte systemem gwarantowania / ubezpieczania depozytów (Marcinkowska, 2008a)²². Ogólnie zatem dyscyplina rynkowa realizowana jest przez tych uczestników rynku, którzy mogą ponieść straty, są więc zainteresowani ograniczaniem ryzyka ponoszonego przez bank (a wskutek wzajemnych relacji – ryzyka własnego).

Uczestnicy rynków analizują i oceniają działalność banków, podejmowane przez nie ryzyko i generowane efekty finansowe. Rynkowy nadzór nad bankami sprawowany jest poprzez udostępnianie prywatnych funduszy (kapitały finansujące działalność) oraz opłatę wymaganą za ich użyczenie (koszt kapitału). Negatywna ocena banku skutkować może zwiększeniem kosztu kapitału oraz ograniczeniem finansowania, gdy rynek uzna, że działalność banku jest zbyt ryzykowna (Marcinkowska, 2005a)²³.

Najsukuteczniejszym instrumentem w kontekście możliwości sprawowania dyscypliny rynkowej (motywowania banków do obniżenia ryzyka) są instrumenty dłużne podporządkowane (Niu, 2008), jednak wiele badań potwierdza występowanie także dyscypliny deponenckiej (Park, 1995; Mondschean, Opiela, 1999; Uchida, Satake, 2009; Hasan i in., 2013).

Dyscyplina rynkowa jest w stanie zadziałać wyłącznie wówczas, gdy rynek może wpływać na cenę instrumentów emitowanych przez bank, znając poziom związanego z nim ryzyka (Blum, 2000). Niezbędne jest zatem posiadanie adekwatnych informacji oraz odzwierciedlanie ich w decyzjach wpływających na dostępność i cenę instrumentów emitowanych przez bank. Zwraca się tu jednak

²¹ W podrozdziale wykorzystano fragmenty szóstego rozdziału publikacji: Marcinkowska (2013b).

²² Dyscyplina rynkowa sprawowana jest przede wszystkim przez kapitałodawców, choć – w mniejszym zakresie – może być realizowana także przez kapitałobiorców (Jackowicz, 2004).

²³ Mowa tu o bezpośredniej dyscyplinie rynkowej. Można wszelako wskazać także tzw. dyscyplinę rynkową pośrednią, realizowaną przez instytucje nadzorcze na podstawie obserwacji sygnałów rynkowych (Jackowicz, 2004).

uwagę na fundamentalną kwestię, a mianowicie na zakres, w jakim ceny instrumentów finansowych emitowanych przez banki faktycznie uwzględniają aktualne i odpowiednie informacje (Sironi, 2003)²⁴. Nie brakuje bowiem badań wskazujących, że cena instrumentów finansowych (w tym także dłużnych o charakterze podporządkowanym) nie jest dobrą miarą ryzyka bankowego (Hancock, Birchler, 2004). Wiąże się to m.in. z tym, że wyższe ceny emitowanych przez banki instrumentów dłużnych mogą motywować je do dalszego zwiększania skali ponoszonego ryzyka (Blum, 2002).

Dyscyplina rynkowa jest potencjalnie silnym narzędziem nadzoru nad działalnością banków, który może przyczynić się do zwiększenia ich stabilności – zarówno w odniesieniu do pojedynczych podmiotów, jak i całego sektora. Istnieje wszakże wiele warunków, które muszą być spełnione dla wykorzystania owego potencjału; skuteczność dyscypliny rynkowej zależy od²⁵:

- istnienia wysokiej jakości standardów rachunkowości i nadzoru nad wiarygodnością sporządzanych sprawozdań;
- dostępu do wiarygodnych, kompletnych, aktualnych informacji o profilu ryzyka ponoszonego przez bank;
- istnienia dobrze rozwiniętych rynków papierów wartościowych;
- stopnia rozwoju sektora bankowego;
- emitowania przez banki notowanych na giełdzie podporządkowanych dłużnych papierów wartościowych (w szczególności gdy podlegają one ograniczeniom umownym, np. dotyczącym polityki inwestowania, wypłat dywidendy, finansowania);
- istnienia odpowiednio dużej liczby interesariuszy zainteresowanych monitorowaniem banków oraz będących w stanie właściwie zrozumieć i interpretować informacje ujawniane przez bank, reagujących racjonalnie na informacje;
- wielkości banku i oceny przez rynek efektów TBTF (*too big to fail* – bank zbyt duży, by upaść) i TBTS (*too big to save* – bank zbyt duży, by ratować);
- skali zasięgu sieci bezpieczeństwa i braku założenia o istnieniu mechanizmów ochronnych ze strony państwa (wierzyciele banku muszą mieć świadomość narażenia się na straty w przypadku jego upadłości);
- występowania reakcji banków na sygnały rynkowe.

Dyscyplina rynkowa jest ważnym instrumentem, komplementarnym wobec nadzoru instytucjonalnego. Nadzór instytucjonalny i indywidualny (monitoring prywatny) dopełniają się, a nie są substytucyjne wobec siebie.

²⁴ Wiąże się to z szerszą kwestią efektywności informacyjnej rynków (Fama, 1970).

²⁵ Opis warunków skuteczności dyscypliny rynkowej zawierają prace m.in. takich autorów, jak Demirgüç-Kunt, Huizinga (2000); Jagtiani, Lemieux (2001); Mishkin (2001); Sironi (2003); Lopez (2003); Barth i in. (2004); Gup (2004); Llewellyn (2005); Goyal (2005); Nier, Baumann (2006); Distinguin i in. (2006); Curry i in. (2008); Ashcraft (2008); Pop, Pop (2009); Iannotta (2011); Völz, Wedow (2011).

Jak wskazano, nadzór finansowy wspiera możliwości funkcjonowania dyscypliny rynkowej. Podstawowym narzędziem jest zobowiązanie banków do publikowania informacji umożliwiających dokonanie ich oceny. Jest to realizowane zarówno poprzez obowiązkową sprawozdawczość finansową, jak i dodatkowe wymogi informacyjne (dotyczące *stricte* kapitałów, narażenia na ryzyko i adekwatności kapitałowej²⁶). Warto przy tym podkreślić, że wymogi informacyjne nakładane na banki są bardziej restrykcyjne niż w przypadku podmiotów spoza sektora finansowego. Dotyczy to zarówno zakresu ujawnień, jak i obowiązku poddania sprawozdań finansowych badaniu przez biegłego rewidenta w celu zwiększenia ich wiarygodności.

1.3. Samoregulacja sektora bankowego²⁷

Samoregulacja jest często określana jako „miękkie prawo” (*soft law*); opiera się na dobrowolnie opracowanych i przyjętych kodeksach dobrych praktyk lub innych zasadach niemających charakteru formalnie obowiązujących.

Soft law jest pojęciem szerokim, odnoszącym się np. do samoregulacji (*self-regulation*), dobrowolnej regulacji (*voluntary regulation*), współregulacji (*co-regulation*), quasi-regulacji czy władztwa prywatnego (*private governance*). „Miękkie prawo” może być definiowane w ujęciu (Mokrzysz-Olszyńska, 2007):

- szerokim – oznacza wszystkie zasady postępowania inne aniżeli przepisy prawne, regulacje administracyjne lub umowy;

- wąskim – oznacza zestaw instrumentów tworzonych przez profesjonalistów z ich własnej inicjatywy lub w kooperacji z konsumentami i / lub państwem, albo na podstawie autoryzacji państwowej, stosowanych na bazie porozumienia.

Samoregulacja, czyli dobrowolne przyjęcie określonych zasad postępowania, aby była skuteczna, musi być wsparta samokontrolą – czyli systemem zapewniającym przestrzeganie przyjętych zasad. Oba elementy łącznie tworzą samodyscyplinę (Rutkowska-Tomaszewska, 2010).

Niekiedy spotkać można się z opinią, że samoregulacja jest jednym z fundamentów zachodniej filozofii regulacyjnej. Jakkolwiek w ostatnich latach mieliśmy do czynienia z falą deregulacji, nie można wszelako stwierdzić, że system bankowy został zderegulowany, a losy banków – zdane na samoregulację.

Samoregulacja wywołuje niekiedy skrajne opinie (Davies, Greek, 2010, s. 251–252). Z jednej strony, jej zwolennicy podkreślają, że są to instrumenty bardziej elastyczne (są szybciej tworzone, wdrażane i zmieniane) i bardziej dostosowane do potrzeb i sytuacji konkretnych podmiotów, rynków, warunków.

²⁶ Dyscyplina rynkowa stanowi trzeci filar Bazylejskiej Umowy Kapitałowej (szerzej zob. BCBS, 2006).

²⁷ Podstawę do zredagowania niniejszego podrozdziału stanowiła publikacja: Marcinkowska (2013d).

Kolejnym argumentem jest to, że gdy zasady są formułowane oddolnie i przyjmowane dobrowolnie, istnieje większe prawdopodobieństwo ich uczciwego stosowania²⁸. Z drugiej strony, przeciwnicy samoregulacji dowodzą, że trudne jest (o ile w ogóle możliwe) zapewnienie pełnego zakresu wdrożenia oddolnych norm i skutecznego egzekwowania ich stosowania. Należy mieć przecież na względzie różnice wizji i celów poszczególnych uczestników systemu, skutkujące różnymi strategiami konkurowania i chęcią kooperacji z innymi podmiotami. Skuteczność samoregulacji warunkowana jest wspólnym dążeniem uczestników danego sektora do zapewnienia jego reputacji i stabilności.

Obserwuje się cztery modele samoregulacji (Davies, Greek, 2010, s. 253):

- czysta samoregulacja – uczestnicy rynku sami określają reguły oraz stosują się do nich (bez zaplecza w postaci przepisów, praw ani zaangażowania administracji publicznej w ten proces);

- organizacje samoregulujące się – są odpowiedzialne za funkcjonowanie przyjętego reżimu, ale działa także mechanizm regulacyjnego uznawania tych zasad (jako standardów i kodeksów dobrego postępowania w odniesieniu do całego sektora), a w konsekwencji wsparcie nadzorcze w zakresie egzekucji prawa;

- samoregulacja umiejscowiona na szczycie reżimu regulacyjnego – uzupełnia ten reżim o standardy etycznego zachowania i relacji z klientami, w kontekście wypełnienia wymogów prawa;

- udział uczestników rynku w tworzeniu reżimu ustawowego – w postaci konsultacji czy sformalizowanego włączenia się w ten proces.

Lista owa wskazuje, że samoregulacja nie musi być jednoznaczna z pełną deregulacją i leseferyzmem. Można zatem mówić o swoistym kontinuum regulacyjno-samoregulacyjnym, czyli odpowiedniej dozie aktów prawnych, „prawa miękkiego” (rekomendacji) i dobrowolnie przyjmowanych kodeksów i norm.

Poparcie dla deregulacji i samoregulacji wynika z koncepcji rynku jako najbardziej skutecznego i racjonalnego sposobu alokacji zasobów, monitorowania korporacji oraz ich dyscyplinowania w przypadku złych wyników lub niewłaściwego postępowania. Dla ekonomistów neoklasycznych presja ze strony rynku kontroli korporacyjnej, rynku kapitałowego i rynku pracy menedżerów jest najpotężniejszą siłą wyrównującą interesy menedżerów z interesami właścicieli. Władztwo rynkowe jest postrzegane jako najlepsza alternatywa wobec niedoskonałości instytucjonalnych i niedociągnięć władztwa hierarchicznego. Jednakże trzeba podkreślić, że kluczowe założenie efektywności i racjonalności rynku jest szeroko krytykowane jako zbyt uproszczone i niepoparte praktyką. Hipoteza efektywnego rynku zależy od równomiernego przepływu informacji, zatem jej warunkiem koniecznym jest przejrzystość (Sun i in., 2011, s. 10).

²⁸ Wynika to choćby z faktu, że podmiot łamiący „reguły klubowe” bywa bardziej napiętnowany aniżeli ten, który łamie prawo narzucone odgórnie (którego zasadność budzi niekiedy wątpliwości).

Skuteczność samoregulacji jest warunkowana poczuciem odpowiedzialności uczestników systemu finansowego oraz stopniem rozwoju rynków finansowych. Im słabsze są postawy etyczne i silniejsze ekonomiczne oczekiwania uczestników rynków finansowych, tym gorsze będą efekty samoregulacji. Jednocześnie, im bardziej rozwinięte są rynki finansowe, im bardziej skomplikowane innowacyjne instrumenty finansowe i mniej konserwatywne nastawienie instytucji finansowych, tym większe zagrożenie, że nie będzie możliwe uzyskanie pozytywnych efektów samoregulacji²⁹.

Jako przykłady kodeksów dobrych praktyk można wskazać normy środowiskowe, opracowane przez organizacje branżowe, związki samorządowe bądź stowarzyszenia zrzeszające profesjonalistów z określonych zawodów lub sektorów gospodarki. Są one typowym przykładem samoregulacji – inicjatywą oddolną, adresowaną do instytucji lub / i ich pracowników, przyjmowaną na zasadach dobrowolności. Mogą dotyczyć określonej sfery działalności (np. reklamy³⁰), podmiotów określonego sektora lub rodzaju (np. podmiotów sektora finansowego, spółek giełdowych, rynków finansowych itd.) bądź też pracowników określonych sektorów lub wykonujących określony zawód (np. księgowych, doradców gospodarczych).

Przykładem zbioru zasad adresowanych do podmiotów sektora finansowego jest *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego* (2008), który propaguje ideę profesjonalizmu i wartości etyczne, jakimi powinny kierować się podmioty finansowe oferujące klientom produkty lub usługi finansowe³¹. Kanon jest inicjatywą oddolną³², a jego stosowanie przez wszystkie podmioty finansowe jest rekomendowane przez Komisję Nadzoru Finansowego (uchwała nr 99/08...) oraz wiele instytucji i organizacji branżowych. Kolejnym przykładem, o szerszym charakterze, jest *Kodeks Postępowania i Praktyki Rynków Finansowych* (Polskie Stowarzyszenie Dealerów Bankowych, 2004), który obejmuje szeroki zakres tematyczny

²⁹ Cukierman (2011) podaje przykład Kanady i Stanów Zjednoczonych, wskazując, że samoregulacja może mieć większe szanse w Kanadzie, gdzie banki są co prawda mniej innowacyjne i prowadzą bardziej konserwatywną politykę kredytową, a jednak – przy bardzo dużym rynku kredytów subprime – kraj ten radzi sobie znacznie lepiej niż Stany Zjednoczone.

³⁰ Jako przykład może służyć *Kodeks etyki reklamy*, opracowany przez Radę Reklamy i Komisję Etyki Reklamy, określający co jest dopuszczalne, a co nieetyczne w przekazie reklamowym, regulujący wszystkie aspekty komunikacji reklamowej, z uwzględnieniem specyfiki różnych mediów, bez różnicowania branżowego (Rada Reklamy, 2008).

³¹ Kanon obejmuje zasady dotyczące uczciwości, staranności i kompetencji, godności i zaufania, zasobów i procedur, relacji wewnętrznych, zapobiegania konfliktom interesów, informacji od klientów, ochrony informacji o klientach, informacji dla klientów, profilowania usług, rzetelnej reklamy, reklamacji klientów, stosunków wzajemnych i uczciwej konkurencji, rozstrzygania sporów wzajemnych, działania dla rozwoju rynku oraz stosowania kanonu.

³² *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego* został opracowany w wyniku współpracy trzydziestu organizacji zrzeszających podmioty oferujące produkty i usługi finansowe, organizacji i instytucji reprezentujących interesy klientów, innych instytucji rynkowych, przy udziale ekspertów ze środowiska akademickiego.

rynku międzybankowego (tj. wszelkich nieregulowanych rynków) oraz instrumentów stosowanych przez departamenty skarbowe banków (np. transakcje walutowe, transakcje rynku pieniężnego, opcje, transakcje *futures*, swapy itd.)³³.

Dla działalności banków istotne znaczenie ma *Kodeks etyki bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej)*, przyjęty przez Związek Banków Polskich (2013), który stanowi zbiór zasad postępowania związanych z działalnością banków i odnosi się odpowiednio do banków i ich pracowników (oraz innych osób, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe). Dokument ów formułuje kodeks dobrych praktyk bankowych (zawiera zasady postępowania banków w stosunkach z klientami, postępowania ze skargami i reklamacjami klientów, relacji z pracownikami, wzajemnych stosunków pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami, relacji z partnerami biznesowymi i środowiskiem lokalnym oraz zasady przetwarzania danych osobowych) oraz kodeks etyki pracownika banku. Oceną przestrzegania zasad oraz promocją standardów etycznych zajmuje się działająca przy ZBP Komisja Etyki Bankowej.

Kodeksy postępowania (kodeksy etyczne) przyjmowane są dobrowolnie przez instytucje; są one zbiorem określonych zasad i przepisów, dzięki którym możliwa będzie eliminacja niewłaściwych zachowań i uniknięcie kryzysów. Mogą one odnosić się nie tylko do pracowników danego banku, ale także jego kluczowych partnerów (w tym zwłaszcza dostawców)³⁴.

Dowodzi się, że kodeksy etyczne przedsiębiorstw mogą stanowić skuteczny mechanizm władztwa, tworząc wytyczne dla postaw ekonomicznych. W szczególności kodeksy takie są istotne wówczas, gdy inne instrumenty (mechanizmy rynkowe, interwencje państwa, społeczny klimat etyczny) nie osiągają optymalnych społecznie efektów (Thomson, 2001). Regulacje nie zawsze są skuteczne, nie zawsze sprzyjają zwiększaniu wartości przedsiębiorstw; często to etyka kierownictwa, edukacja etyczna lub normy społeczne pozwolą osiągnąć lepsze efekty aniżeli rygorystyczne przepisy (He, Ho, 2011). Same kodeksy etyczne, bez względu na szlachetne intencje ich twórców, nie mogą wszelako stanowić substytutu dla zasad moralnych, kultury i charakteru (Rezaee, 2007, s. 440).

³³ Kwestie objęte regulacją kodeksu wzorcowego dotyczą godzin urzędowych i problematyki stref czasowych, zagadnień etyki osobistej, funkcjonowania komórki rozliczeniowej, płatności i potwierdzeń, sporów, konfliktów, rozstrzygania sporów i przestrzegania postanowień kodeksu wzorcowego, upoważnień, dokumentacji i rejestrowania rozmów telefonicznych, brokerów i prowizji brokerskich, praktyki dealerskiej, ogólnych zasad zarządzania ryzykiem. Kodeks zawiera także dodatkowe wskazówki odnośnie do działalności związanej z obsługą klientów instytucjonalnych.

³⁴ Motywami wprowadzania kodeksów postępowania bywają chęć zapewnienia zgodności z przepisami prawa i regulacjami, prezentacja zaangażowania etycznego (promocja wizerunku), zapewnienie etyki w biznesie, promowanie uczciwości w całym łańcuchu wartości, ochrona aktywów, ochrona pracowników, uwzględnienie interesów organizacji pozarządowych – uwzględnienie postulatów związanych z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną (Steger, Amann, 2008, s. 17–18).

Jakkolwiek istnieje wiele przykładów nieskutecznych lub nieefektywnych regulacji, także deregulacja i mechanizmy samoregulacji dostarczyły dowodów swej nieadekwatności (Tomasic, 2011, s. 68)³⁵. Konieczne jest zatem znalezienie „złotego środka” – optymalnej dozy regulacji i samoregulacji.

Państwo jest odpowiedzialne za zapewnienie stabilności systemu finansowego. Regulatorzy rynków finansowych nie mogą bowiem zezwolić, by jedynym ograniczeniem dla banków była samoregulacja, by jedynie rozważa i dobra praktyka były wytycznymi, jakimi banki kierowałyby się w prowadzeniu swej działalności. Banki podlegają więc surowym rygorom legislacyjnym, których podstawowym celem jest ochrona zgromadzonych w bankach wkładów oraz zapewnienie równych warunków konkurencji na rynku i stabilności systemu finansowego.

Regulatorzy rynków sami podkreślają znaczenie samoregulacji, stawiając postulat uzupełniania narzędzi polityki władztwa o instrumenty nielegislacyjne, argumentując, że legislacja stanowi często jedynie część kompleksowego rozwiązania, łączącego zasady formalne ze środkami niewiązującymi (rekomendacje, wytyczne, samoregulacja) (*White Paper...*, s. 4). Warto zatem zaakcentować, że samoregulacja nie może abstrahować od obowiązujących norm prawnych – zasady przyjmowane dobrowolnie powstają „w cieniu prawa” i muszą spełniać określone standardy legislacyjne. Samoregulacja może wyprzedzać stanowienie norm prawnych, czyli inicjatywy oddolne mogą zostać przyjęte jako podstawa prawa stanowionego, będąc swoistą koregulacją – wspólnym stanowieniem prawa (Senden, 2005).

Ustalając optymalny zakres regulacji i samoregulacji, należy rozważyć koszty i problemy związane z przeciwnymi biegunami rozwiązań (Lazzarini, de Mello, 2001).

Słabości regulacji dotyczą:

- kosztów funkcjonowania aparatu regulacyjno-nadzorczego (funkcjonowania urzędów, zbierania informacji i monitorowania rynku);
- wiarygodności proponowanych mechanizmów;
- postaw podmiotów bezpośrednio dotkniętych regulacjami, związanych z poszukiwaniem korzyści (lub minimalizacją szkód);
- ograniczania innowacji finansowych.

Z kolei słabości samoregulacji odnoszą się do:

- ograniczenia konkurencji na rynku;
- problemów agencyjnych;
- nieoptymalnego społecznie dostarczania dóbr i usług.

Poszukując optymalnego zakresu regulacji i samoregulacji, można rozważyć pole wyboru między protekcjonizmem (nacjonalizmem gospodarczym) a liberalizmem oraz między zaufaniem do możliwości dyscyplinowania podmiotów przez

³⁵ Tomasic dowodzi, że deregulacyjne działania państwa brytyjskiego, zmierzające do wsparcia nadzoru korporacyjnego w bankowości, w istocie podważyły działanie samoregulacji w tym sektorze. W szczególności autor analizuje przykład Northern Rock, wskazując na niepowodzenie mechanizmów władztwa korporacyjnego i przyczynienie się do upadku banku.

rynek („niewidzialnej ręki rynku”) a całkowitym jego brakiem – i oparciem systemu wyłącznie na regulacjach i nadzorze instytucjonalnym. W konsekwencji dodatkowo należy rozpatrzyć także kwestię zakresu indywidualizacji bądź integracji nadzoru (Flejterski, 2011).

Obecnie system finansowy przeżywa fazę rozwiązań konserwatywnych – zacieśniania norm i zwiększenia interwencji państwa. W dyskusjach pokryzysowych dominują sugestie fundamentalnych zmian polityki ekonomicznej i regulacyjnej (przede wszystkim w odniesieniu do rynków i instytucji finansowych); finanse poddane zostaną silniejszej kontroli (Szambelańczyk, 2011, s. 191).

Zważywszy na dyskusyjny charakter rekomendacji nadzorczych i chęć zapewnienia przez państwo respektowania przez banki określonych wymogów, na fali reregulacji w ostatnich latach przekształcono część dobrych praktyk w regulacje bezwzględnie obowiązujące. Dotyczy to np. niektórych praktyk biznesowych oraz relacji z klientami, zasad zarządzania ryzykiem czy zasad wynagradzania kierownictwa banków. Potwierdza to, że układ regulacji i samoregulacji ma charakter płynny, zależny od czasu i okoliczności. Jak wspomniano, w istocie mamy do czynienia z kontinuum regulacyjnym. Jego przykładem są choćby zagadnienia *internal governance* i *corporate governance*.

1.4. Samoregulacja w polskim sektorze bankowym – wyniki badania ankietowego

W badaniu ankietowym przeprowadzonym w 2012 r. wśród polskich banków³⁶ uwzględniono m.in. szeroko pojętą kwestię samoregulacji – spytano, czy „Bank stosuje i zobowiązuje pracowników do stosowania norm *miękkiego prawa* (rekomendacji, kodeksów etycznych, zbiorów dobrych praktyk itp.)”. Respondenci mogli tu wskazać stosowanie własnych i / lub zewnętrznych kodeksów bądź odpowiedzieć, że nie stosują żadnych formalnych dobrowolnych kodeksów. Rysunek 1.2 ilustruje wyniki ankiety.

Zdecydowana większość banków spółdzielczych deklarowała stosowanie zewnętrznych rekomendacji (83%), a niemal połowa (47%) – własnych kodeksów. Przy tym ponad 1/3 banków (37%) wskazywała na stosowanie zarówno kodeksów zewnętrznych, jak i własnych (11 banków, tj. 37%). Zaledwie 7% banków nie stosowało żadnych norm samoregulacji.

Zewnętrznymi normami „miękkiego prawa” zwykle są: kodeks dobrych praktyk ZBP, rekomendacje KNF, kanon dobrych praktyk rynku finansowego, zasady dobrej praktyki rekomendowane przez BFG. Własne kodeksy opracowane przez banki zwykle dotyczą kwestii etyki, zasad postępowania pracowników, zasad obsługi klientów, niekiedy odnoszą się też do obszaru zarządzania ryzykiem.

³⁶ Opis badania przedstawiony jest w załączniku nr 1.

Rysunek 1.2. Stosowanie norm „miękkiego prawa”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wszystkie banki komercyjne, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie (95%), deklarowały stosowanie wewnętrznych norm. Także zewnętrzne normy „miękkiego prawa” były uwzględniane w działalności większości banków (83%). Wśród banków komercyjnych przeważa respektowanie zarówno zewnętrznych, jak i własnych norm samoregulacji (83% wskazań – wszystkie banki stosujące normy zewnętrzne stosowały też wewnętrzne kodeksy). Żaden bank nie wskazał na stosowanie wyłącznie zewnętrznych rekomendacji, żaden też nie stwierdził, że nie stosuje wytycznych miękkiego prawa. Jeden bank nie udzielił odpowiedzi na pytanie.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku banków spółdzielczych, banki komercyjne również wskazywały na rekomendacje ze strony KNF, BFG oraz *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*; dodatkowo pojawiły się rekomendacje GPW, *Kodeks etyki reklamy*, a w jednym przypadku również zasady rekomendowane przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego (BCBS).

Wewnętrzne kodeksy na ogół odnosiły się do etyki, w kilku przypadkach były to także standardy dotyczące obsługi klienta i zasady zarządzania sprzedażą, zasady dotyczące zachowania poufności danych, kwestie relacji pracowniczych, monitorowania ryzyka reputacyjnego oraz kodeksy wartości. W pięciu przypadkach wskazano, że stosowane normy wewnętrzne mają charakter wspólny w grupie kapitałowej (są adaptowane od głównego lub jedyne akcjonariusza).

Dodatkowo spytano o stosowanie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW* (z możliwością wskazania braku stosowania tych zasad, pełnego lub częściowego ich stosowania – w ostatnim przypadku należało podać, które zasady nie są stosowane³⁷). Pytanie to było adresowane do banków spółdzielczych i tych banków komercyjnych, których akcje nie są przedmiotem obrotu giełdowego³⁸.

³⁷ Do kwestionariusza ankiety dołączona była lista wszystkich zasad rekomendowanych przez GPW oraz wskazano adres internetowy, pod którym dostępna jest pełna treść tego dokumentu.

³⁸ Kwestia stosowania *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW* przez banki giełdowe była przedmiotem szczegółowej analizy na podstawie publikowanych przez nie oświadczeń (w raportach rocznych lub bieżących). Szerzej na ten temat w rozdziale trzecim niniejszego opracowania.

Banki spółdzielcze z reguły odpowiadały, że nie stosują tych zasad, nie wnikając w ich treść (83%). Trzy banki nie udzieliły odpowiedzi, a jeden skonstatował pełną zgodność (co jest deklaracją dość zaskakującą i raczej wątpliwa jest jej wiarygodność). Jedynie jeden bank przedstawił szczegółową deklarację częściowego wypełnienia dobrych praktyk, wskazując, których zasad nie przestrzega. Bank ten realizował nieco ponad połowę zasad, co jest odsetkiem znaczącym, jak na podmiot niegieldowy, o niekomercyjnym charakterze.

Spośród banków komercyjnych (uwzględniając także banki giełdowe) ponad 40% potwierdziło pełną realizację dobrych praktyk GPW. W tej grupie znalazły się dwa banki niegieldowe (w obydwu przypadkach ogólnodostępne informacje posiadane na ich temat pozwalają jednak sądzić, że część zasad nie była w pełni realizowana). Około 13% banków niegieldowych deklarowało częściowe stosowanie dobrych praktyk (wraz z giełdowymi stanowiły łącznie 38% banków komercyjnych). Także 13% stwierdziło, że w ogóle nie uwzględnia tych zasad (jakkolwiek struktura ich akcjonariatu wskazywałaby, że nie jest to konieczne, to jednak można sądzić, że tak kategoryczna odpowiedź była jednak na wyrost i w istocie część praktyk miała zastosowanie). Pozostałe banki nie odpowiedziały na to pytanie.

Zasady, które wskazywano jako nierealizowane³⁹, odnosiły się typowo do podmiotów giełdowych, toteż brak ich wypełnienia nie budził zastrzeżeń. Jakkolwiek obecnie podkreśla się, że władztwo korporacyjne nie może być postrzegane jako kwestia adresowana wyłącznie do spółek publicznych (a nawet nie tylko do spółek), to jednak polski kodeks ładu korporacyjnego jest dokumentem zawierającym w znacznej mierze typowe zasady, odnoszące się do podmiotów giełdowych.

Ogółem można wskazać, że zdecydowana większość polskich banków stosuje w swej działalności normy „miękkiego prawa”, a zatem samoregulacja ma wpływ na funkcjonowanie tego sektora. Dotyczy to zarówno samoregulacji w czystej formie (stanowienia własnych kodeksów), jak i samoregulacji na poziomie organizacji środowiskowych (szczególnie znaczenie ma tu kodeks opracowany przez Związek Banków Polskich, którego stosowanie podlega ocenie Komisji Etyki Bankowej działającej w ramach ZBP), a także dobrych praktyk rekomendowanych przez regulatora – Komisję Nadzoru Finansowego. Można także dodać, że banki (bezpośrednio lub poprzez ZBP) angażują się w tworzenie prawa (np. poprzez konsultowanie projektów aktów prawnych). Zatem w polskim sektorze bankowym występują wszystkie modele samoregulacji⁴⁰.

³⁹ Były to przede wszystkim kwestie relacji z właścicielami (transmitowanie obrad walnego zgromadzenia, umożliwienie mediom udziału w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy) oraz praktyki dotyczące rad nadzorczych (udział członków niezależnych, funkcjonowanie komitetów rad i zarządów (zrównoważony udział kobiet i mężczyzn).

⁴⁰ Badanie nie obejmowało analizy zakresu stosowania norm „miękkiego prawa” w bankach. Przydatne byłoby pogłębienie tych badań i zweryfikowanie stopnia i jakości realizacji postanowień

1.5. Podsumowanie

System finansowy jest w takim stopniu silny, jak silne są praktyki władania nim, stabilność finansowa jego instytucji i wydajność jego infrastruktury rynkowej. Stworzenie i stosowanie dobrych praktyk ładu są wspólnym obowiązkiem regulatorów i uczestników rynków (Das, Quintyn, 2002, s. 163).

Kryzys finansowy z lat 2007–2010 postrzegany jest jako systemowa porażka regulacji finansowych⁴¹. Powszechnie wyraża się przekonanie, że regulacje prawne były nieskuteczne – nie uchroniły przed kryzysem finansowym. Nie brakuje wszelako opinii, że to właśnie regulacje prawne (i ich nadmiar), w połączeniu ze złymi wyborami politycznymi, przyczyniły się do jego wywołania (Nichols i in., 2011)⁴².

Konieczne jest ustalenie zakresu i rodzaju niezbędnych regulacji i wyważenie proporcji między normami prawnymi a samoregulacją. Warto w tym miejscu przytoczyć badania przeprowadzone przez Bartha i współpracowników – dowiedli oni, że polityka nadzorcza, opierająca się na wytycznych, które:

- wymagają ujawniania odpowiednich informacji;
- wzmacniają kontrolę korporacyjną sprawowaną przez sektor prywatny;
- ustanawiają zachęty dla prywatnych agentów, by stosowali kontrolę korporacyjną, w najlepszy sposób przyczynia się do rozwoju banków, dobrych wyników i ich stabilności (Barth i in., 2004).

Normy prawne i publiczne instytucje nadzorcze nie są w stanie zapewnić bezpiecznego funkcjonowania systemu finansowego i poszczególnych podmiotów go tworzących. Wymagają wsparcia ze strony rynku („prywatny monitoring”), a nade wszystko samych instytucji finansowych i ich kluczowych interesariuszy (w tym zwłaszcza kierownictwa, właścicieli, ale także i klientów). Samodyscyplina – oddolne tworzenie standardów i dobrych praktyk oraz rygorystyczne ich stosowanie i odpowiedzialność za podejmowane działania – jest niezbędnym filarem bezpieczeństwa rynku finansowego.

kodeksów oraz utożsamiania się pracowników banków z zawartymi w nich normami i zasadami (a także wpływu stosowania tych norm na funkcjonowanie i osiągane wyniki operacyjne i finansowe). Ciekawe byłoby także skonfrontowanie zawartych tu deklaracji (i faktycznych postaw) z ocenami tych aspektów dokonanymi przez kluczowych interesariuszy banków, w szczególności klientów.

⁴¹ Uważa się, że deregulacje dotyczące systemu finansowego są niezbędne dla wspierania rozwoju gospodarczego i społecznego, na którym korzystają wszystkie podmioty w danym kraju. Porażka regulacji oznacza zatem, że nie były one w stanie osiągnąć tych celów i generują więcej kosztów niż korzyści na poziomie mikro lub makro (Curie, 2006).

⁴² Levine (2010) argumentuje, że ostatni kryzys nie odzwierciedla braku władzy regulacyjnej, niejasnej polityki regulatorów, braku kapitałów, ani też nieposiadania przez regulatorów informacji. Winą obarcza raczej niechęć aparatu politycznego do dostosowania się do dynamicznego, innowacyjnego systemu finansowego. Podobny jest ton wypowiedzi Goodharta (2009).

W ostatnich latach bardzo mocno akcentuje się znaczenie władztwa korporacyjnego (*corporate governance*)⁴³ w kreowaniu właściwych zachowań banków. Podkreśla się, że efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (do samego banku i całego systemu bankowego), niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego i całej gospodarki (BCBS, 2006, 2010).

Ważne w kontekście prowadzonych tu rozważań są wyniki badań empirycznych, wskazujące, że te same regulacje i rozwiązania regulacyjno-nadzorcze mają odmienny wpływ na podejmowane przez banki ryzyko, w zależności od istniejących w banku struktury władztwa korporacyjnego, w szczególności struktury własności (Laeven, Levine, 2009).

Przeprowadzane badania empiryczne i rozważania teoretyczne prowadzą do konkluzji, że dla zapewnienia stabilności sektora bankowego konieczne jest skonstruowanie efektywnych regulacji i sprawowanie nadzoru instytucjonalnego (mikro- i makroostrożnościowego) oraz jednocześnie wspieranie nadzoru prywatnego – zwiększanie transparentności, konkurencyjności i efektywności rynków (por. Litan i in., 2002, s. 13). Fundamentalne znaczenie ma wzmocnienie władztwa korporacyjnego poprzez silne i odpowiedzialne zaangażowanie właścicieli i innych interesariuszy banków.

Nierealne jest oczekiwanie, że monitorowanie i nadzorowanie złożonych rynków i instytucji finansowych może opierać się wyłącznie na regulacjach, ale też nie oznacza to, że państwo może wyłączyć się z tych procesów. Skuteczny reżim regulacyjny musi być oparty na chęci utrzymania przez banki (i inne instytucje) wysokich standardów zarządzania i wartości organizacyjnych jako części ich kultury korporacyjnej (Tomaszczyk, 2011, s. 52).

Zestaw dobrowolnie akceptowanych rekomendacji i dobrych praktyk nie może być alternatywą dla solidnego nadzoru – oba elementy dopełniają się i muszą współistnieć, by móc stworzyć stabilny, silny i dynamiczny globalny system finansowy (Ackermann, 2008). Te same regulacje mogą bowiem dawać odmienne efekty, w zależności od obecnych w banku struktur władztwa korporacyjnego (Laeven, Levine, 2009). Ponadto należy mieć na względzie fakt, że zachęty do tworzenia dobrego władztwa korporacyjnego mogą być zniekształcone w przypadku zagrożeń finansowych i kryzysów. Tym większe znaczenie ma wsparcie władztwa regulacyjnego strukturami instytucjonalnymi o większej niezależności, odpowiedzialności i transparentności, czyli zapewnienie dobrych praktyk władztwa w samych instytucjach nadzorczych (Das, Quintyn, 2002, s. 163 i nast.).

W ostatnich latach wzrastała rola niezależnego władztwa korporacyjnego w bankowości, co wpisywało się w tendencje deregulacji. W czasach kryzysów

⁴³ Zgodnie z fundamentalnym dokumentem OECD (2004), „ramy nadzoru korporacyjnego powinny promować przejrzyste oraz skutecznie działające rynki, powinny być zgodne z literą prawa oraz wyraźnie wskazywać na podział zakresu obowiązków między różnymi władzami nadzorczymi, regulacyjnymi oraz wykonawczymi”.

finansowych wzmożona presja regulacyjna powodowała, że mechanizmy ładu korporacyjnego ustępowały reżimowi restrykcji prawnych. Zawsze jednak normy prawne i zasady władztwa korporacyjnego zachodziły na siebie (Shull, 2007, s. 13)⁴⁴.

Celem winno być zatem poszukiwanie optymalnych proporcji między regulowaniem sektora finansowego i wspieraniem samoregulacji. Ani same regulacje, ani wyłącznie oddolne mechanizmy ładu korporacyjnego nie są gwarantem sukcesu. Najlepsze efekty mogą dać regulacje nadzorcze wspierające silny ład korporacyjny, oparty na etycznych fundamentach. To podkreśla także znaczenie samoregulacji w sektorze bankowym – nie mogą one jednak działać w próżni, a jedynie być uzupełnieniem rozwiązań regulacyjno-nadzorczych⁴⁵.

⁴⁴ Warto przy tym odnotować, że badania empiryczne potwierdziły, że istnieje pewien poziom regulacji, który można uznać za nadmierny – jego przekroczenie powoduje negatywny wpływ na wyniki spółek utrzymujących dobre standardy władztwa korporacyjnego, a ma neutralny wpływ na podmioty o niższych standardach (Bruno, Claessens, 2010).

⁴⁵ Warto wskazać, że badania empiryczne potwierdzają, że rynek nie ufa samoregulacji. Jeśli samoregulacja opiera się na monitoringu, bez egzekwowania przez władze lub giełdę, a także jeśli nie ma monitoringu lub jest on ograniczony, ma ona małe szanse powodzenia (de Jong i in., 2005). Potwierdza to znaczenie „strażników finansów” co najmniej jako podmiotów weryfikujących wykonywanie prawa (także „miękkiego”) oraz penalizujących odstępstwa od norm.

Rozdział 2

Władztwo korporacyjne w bankowości

2.1. Definicja i zakres *corporate governance*

2.1.1. Definicja i istota *corporate governance*

W ostatnich latach bardzo silnie akcentuje się znaczenie władztwa korporacyjnego (*corporate governance*) w kreowaniu właściwych zachowań banków. Podkreśla się, że efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (do samego banku i całego systemu bankowego), niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego i całej gospodarki (BCBS, 2010).

Jest to jednak instytucja, która jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania – pojęcie nie jest jednoznaczne, a zatem istnieje bardzo wiele definicji tego zjawiska¹, które koncentrują się na różnych jego aspektach, a przy tym osadzone są w określonych teoriach lub choćby bazują na pewnych założeniach co do jego istoty i poglądach autorów co do celów działania przedsiębiorstwa (Kay, Silberston, 1995).

Corporate governance można scharakteryzować jako system określający zasady kierowania spółką i sprawowania nad nią kontroli, którymi mają się kierować władze przedsiębiorstw (zarząd, rada nadzorcza, właściciele) w celu właściwego wypełniania swych obowiązków. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) określa *corporate governance* jako sieć relacji między zarządem spółki, radą nadzorczą, właścicielami i innymi interesariuszami, w ramach której są ustanawiane cele spółki i sposoby ich realizacji oraz monitorowania (OECD, 1999). Sir Adrian Cadbury² określił władztwo korporacyjne jako system, poprzez który przedsiębiorstwa są kierowane i kontrolowane (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992).

Jedną z częściej przywoływanych definicji ładu korporacyjnego jest wskazanie, że „dotyczy on sposobów, w jakie kapitałodawcy zapewniają sobie uzyskanie zwrotu z inwestycji” i obejmuje mechanizmy przekładające sygnały z rynków

¹ Przykłady definicji *corporate governance* znajdują się np. na stronie: <http://corp.gov.net/library/corporate-governance-defined>. Przegląd definicji *corporate governance* przedstawiają: Lis, Sterniczuk (2005, s. 25–31).

² Przewodniczący UK Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, który opracował tzw. *Cadbury Report*, a następnie na tej podstawie *Cadbury Code*, będący pierwszym kodeksem dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

na odpowiednie zachowania spółki (Shleifer, Vishny, 1997). Kluczowymi kapitałodawcami są zwykle właściciele, ale w przypadku niektórych podmiotów duże znaczenie mogą mieć także wierzyciele.

Monks i Minow (1996, s. xviii) określają *corporate governance* jako relacje między różnymi uczestnikami, w ustalaniu kierunków i zasad działania korporacji. Autorzy ci koncentrują się na trzech kluczowych uczestnikach: właścicielach, kierownictwie i radzie nadzorczej, wskazując jednocześnie innych uczestników: pracowników, klientów, dostawców, wierzycieli, społeczności.

Podobne podejście przyjmują Weimer i Pape (1999), określając system *corporate governance* jako mniej lub bardziej specyficzny dla danego kraju układ czynników prawnych, instytucjonalnych i kulturowych, kształtujących sposoby wywierania przez interesariuszy (tj. menedżerów, pracowników, właścicieli, kredytodawców, klientów, dostawców, rząd) wpływu na decyzje podejmowane w spółce.

Larcker i Tayan (2011, s. 8) definiują władztwo korporacyjne w podobnym stylu: jako zestaw mechanizmów kontrolnych, które dana organizacja przyjmuje, by zapobiegać lub zniechęcać menedżerów potencjalnie zorientowanych na własne cele do podejmowania działań szkodliwych dla dobra właścicieli i interesariuszy.

Ogólnie zatem można powiedzieć, że celem władztwa korporacyjnego jest kierowanie i kontrolowanie działań organizacji poprzez ustanowienie struktur, zasad i procedur podejmowania decyzji (Todd, 2010).

W przytoczonych powyżej definicjach podkreśla się przede wszystkim kwestie zasad, kierowania, kontroli, zapewnienia realizacji obowiązków, choć różne rodzaje podejścia akcentują węższe lub szersze kręgi interesariuszy uprawnionych do zgłaszania oczekiwań i uwzględnianych w relacjach budowanych przez podmiot.

Można wskazać siedem kluczowych funkcji władztwa korporacyjnego (Rezaee, 2009, s. 41):

1) nadzorczą – sprawowana jest przez radę nadzorczą (radę dyrektorów) w ramach powinności nadzorowania funkcji kierowniczej w najlepszym interesie podmiotu i jego właścicieli;

2) kierowniczą – sprawowana jest przez zarząd (dyrektorów wykonawczych), wiąże się z kierowaniem podmiotem poprzez zarządzanie jego zasobami, operacjami; efektywność tej funkcji zależy od powiązania interesu kierownictwa z celami właścicieli (i ewentualnie innych uprawnionych interesariuszy);

3) zgodności – wymaga zapewnienia zgodności z przepisami prawa, regulacjami, zasadami, standardami, rekomendacjami i dobrymi praktykami opracowanymi przez regulatorów i nadzorców oraz organizacje środowiskowe;

4) audytu wewnętrznego – dostarcza usług poświadczających (*assurance*) i doradczych w obszarach efektywności operacyjnej, zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej, sprawozdawczości finansowej i procesów zarządczych;

5) doradztwa prawnego i finansowego – dostarcza wsparcia prawnego i finansowego oraz wspiera spółkę, jej kierownictwo i pracowników w wypełnianiu wymogów prawnych, innych zobowiązań prawnych oraz obowiązków powierniczych;

6) zewnętrznego audytu – sprawowana jest przez biegłych rewidentów i polega na wyrażeniu opinii na temat rzetelności i wiarygodności sprawozdań finansowych oraz systemu rachunkowości finansowej (może być także rozszerzona na inne raporty publikowane przez podmiot);

7) monitorowania – sprawowana jest głównie przez właścicieli, głównie instytucjonalnych; wykonywana jest przede wszystkim poprzez wybór członków rady nadzorczej, wpływ na ustalanie systemu wynagradzania kierownictwa itd.; inni interesariusze również mogą mieć wpływ na politykę spółki (w szczególności funkcja może być wykonywana przez kluczowych wierzycieli).

Angielski termin *corporate governance* tłumaczony jest na język polski na kilka sposobów – oznacza on np. „władztwo lub władanie korporacyjne”, „nadzór korporacyjny” czy też „ład korporacyjny” (to ostatnie określenie jest najszerzej rozpowszechnione)³; często też pozostawia się ten termin w oryginalnym brzmieniu. Nie jest on bowiem łatwy do przetłumaczenia. Połączenie słów *corporate*, oznaczającego „przedsiębiorstwo” (na ogół duże) i *governance*, oznaczającego sprawowanie władzy (rządów) powoduje spore zamieszanie, sugerując związek z rządem, czyli wprowadzając element publiczny do sfery prywatnej. Tłumaczenia *corporate governance* na inne języki na ogół mają węższy zakres znaczeniowy, np. francuskie *gouvernement d'entreprise* (*entreprise* to niekoniecznie *corporate*) lub niemieckie *Unternehmensverfassung* (*Corporate Governance in Europe*, 1995).

Prawdopodobnie za najtrafniejsze i najbliższe istoty *corporate governance* można uznać określenie „władztwo korporacyjne”, dobrze wpisuje się bowiem w logikę prawa spółek i odwołuje się do podziału władzy (Domański, 2000, za: Jeżak, 2010, s. 121). Nawiązuje się w ten sposób do podziału występującego w dawnym języku polskim: władanie przez władcę (suwerena, właściciela), polegające na wprowadzaniu i utrzymywaniu ładu (porządku) dzięki możliwości wpływania na innych (władza) oraz zarządzanie przez wynajętego zarządcę (Mesjasz, 2006). Bardziej rozpowszechniony termin „ład korporacyjny” wydaje się być nazbyt wąskim określeniem, zniekształcającym ideę *governance*. O ile bowiem, istotnie, celem jest wprowadzenie, zachowanie i wzmacnianie ładu, to jednak jest on efektem funkcjonowania stosownych mechanizmów *corporate governance*. Wymaga zatem kierowania i sprawowania kontroli. Terminy „władztwo” i „władanie” akcentują aktywny wymiar tego zjawiska, podczas gdy „ład” wskazuje na jego pożądany efekt, zaś „nadzór korporacyjny” nie odzwierciedla kierowania. Niezależnie od trudności definicyjnych i semantycznych, wymienione terminy często bywają stosowane zamiennie, względnie pozostawiane jest oryginalne określenie w języku angielskim.

Władztwo korporacyjne tradycyjnie odnoszone było do spółek publicznych. Z czasem rozciągnięto tę ideę także na przedsiębiorstwa, których papiery wartościowe nie są notowane na giełdzie (spółki prywatne) (zob. ecoDa, 2010). Współcześnie

³ Spotykane jest także określenie „nadzór właścicielski”, które jednak zdecydowanie należy uznać za nazbyt wąskie; *corporate governance* ma znacznie szerszy zakres aniżeli jedynie sprawowanie nadzoru przez właścicieli. Można tu chociażby wskazać nadzór wierzycielski sprawowany przez banki, obligatariuszy i innych istotnych pożyczkodawców podmiotu (zob. np. Słomka-Golebiowska, 2012).

ideę tę wdraża się nie tylko w korporacjach: adresuje się ją także do firm rodzinnych (Steger, Amann, 2008, s. 235 i nast.), jednostek sektora publicznego (Kaufman i in., 2000; *Public sector governance. Volume I. Better Practice Guide: Framework, Processes and Practices*, 2003; Marcinkowska, 2005c), podmiotów niezarobkowych (Rezaee, 2007, s. 419 i nast.), spółdzielni (Nordberg, 2011, s. 210 i nast.) itd. Oczywiście w różnego typu organizacjach adekwatne będą odmienne mechanizmy i instrumenty. Co do zasady jednak, idea opracowania i wdrożenia dobrych praktyk władania jest obecnie popularyzowana w bardzo szerokim spektrum podmiotów.

2.1.2. Teorie władztwa korporacyjnego

Teorie władztwa korporacyjnego ewoluują w czasie, podobnie jak ogólne teorie przedsiębiorstwa. Są one, podobnie jak zapatrywania na rolę, zadania i obowiązki przedsiębiorstw, zróżnicowane i w znacznym stopniu zależne od szerszego kontekstu (systemu finansowego, ustroju polityczno-prawnego itd.).

W literaturze wymienia się trzy główne teorie wyjaśniające zjawisko nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw: teorię agencji, teorię stewarda i teorię interesariuszy⁴.

Szczególne znaczenie ma teoria agencji, wskazująca na konflikt między pryncypałem (właścicielem) a wynajętym przezeń agentem (kierownictwem), na którego delegowane są pewne uprawnienia decyzyjne. Ten, w zamian za otrzymywane wynagrodzenie, ma działać zgodnie z interesem pryncypała (Eisenhardt, 1989). Istotą teorii agencji jest rozdzielenie finansowania od zarządzania (Shleifer, Vishny, 1997), czyli własności od kontroli⁵. Pryncypał nie jest postrzegany jako właściciel, a jedynie dostawca kapitału (podmiot finansujący przedsiębiorstwo), który w zamian wysuwa rezydualne roszczenia do nadwyżki finansowej generowanej przez przedsiębiorstwo (Fama, Jensen, 1983). W bankach – z uwagi na istnienie regulacji – dodatkowo należy uwypuklić oddzielenie kierowania od własności i od nadzorowania.

Wyróżnia się przy tym dwa typy relacji agencyjnych: wertykalną (konflikt między interesami akcjonariuszy i menedżerów) i horyzontalną (konflikt między interesami różnych grup akcjonariuszy, w szczególności między dominującym i mniejszościowymi) (Roe, 2004).

Teoria struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, zbudowana na gruncie teorii agencji, teorii praw własności i teorii finansów, wskazuje na problem rozdzielania własności od zarządzania i znaczenie kosztów agencyjnych (Jensen, Mec-

⁴ Zbiór kluczowych publikacji charakteryzujących poszczególne teorie władztwa korporacyjnego zawiera praca Clarke (ed., 2004).

⁵ Właściciele mają formalną kontrolę nad spółką, jednak faktycznie jej nie sprawują (powodem jest w szczególności rozproszenie akcjonariatu, co utrudnia bezpośrednią komunikację między właścicielami oraz utrata wpływu na losy przedsiębiorstwa poprzez odsuwanie akcjonariuszy od podejmowania decyzji). Wobec braku zorganizowanego nacisku ze strony akcjonariuszy, menedżerowie przejmują faktyczną kontrolę nad spółką (por. Jeżak, 2010, s. 145). Problemy agencyjne są przede wszystkim konsekwencją asymetrii informacji przy wyborze i kontrolowaniu menedżerów.

ling, 1976). Jensen i Meckling dowiedli, że menedżerowie (agenci) wynajęci przez właścicieli (pryncypałów) do zarządzania ich własnością (spółką) mogą preferować realizację własnych celów kosztem celów akcjonariuszy. Zakłada się tu zatem, że właściciele są osobami odpowiedzialnymi, a wynajęci menedżerowie mają podejście oportunistyczne.

Z drugiej strony, teoria służebności (stewarda) zakłada, że nie ma konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi, a kluczowym motywem w postępowaniu menedżerów jest wykonywanie „dobrej roboty” (Davis i in., 1997). Nie ma zatem problemów z motywowaniem osób zarządzających do realizacji celów wyznaczonych przez właścicieli; podkreśla się też znaczenie niefinansowych motywatorów wywierających wpływ na działania menedżerów: dążenie do osiągnięcia sukcesu i uznania, satysfakcję z dokonań i osiągnięć, poszanowanie autorytetów, etos pracy itp. (Muth, Donaldson, 1998).

Można wszelako zaobserwować również sytuację, gdy to właściciele starają się zrealizować krótkoterminowe cele, eksploatują spółkę, działając na jej niekorzyść w długim okresie, a kierownictwo (stewardzi) działa w obronie interesów spółki i jej interesariuszy (Miller, Sardais, 2011).

Teoria interesariuszy związana jest z tradycją pojmowania biznesu jako integralnej części społeczeństwa, a nie jako odseparowanej instytucji o czysto ekonomicznym charakterze. Wymaga ona uwzględnienia potrzeb i oczekiwań interesariuszy w wiązce celów przedsiębiorstwa, uznaje bowiem ich roszczenia za uzasadnione (Freeman, 2010; Freeman i in., 2010). Interesariusze przedsiębiorstwa to podmioty, na które przedsiębiorstwo wywiera lub może wywierać wpływ i które wywierają lub mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Uogólniając, można więc powiedzieć, że są to wszystkie elementy otoczenia przedsiębiorstwa, których faktycznie lub potencjalnie dotyczy funkcjonowanie tego podmiotu. Interesariusze mogą wywierać presję na organizację, gdyż nie jest ona samowystarczalna – poprzez relacje wymiany z podmiotami zewnętrznymi zależy od swego otoczenia (zyskuje zasoby, informacje, legitymizację społeczną itd.) (Kolk, Pinkse, 2006). Współczesna teoria interesariuszy opiera się na założeniu, że relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami są cennym zasobem, którym menedżerowie muszą zarządzać (Post, Preston, 2002). Zadaniem przedsiębiorstwa jest równoważenie (niekiedy sprzecznych) interesów różnych zainteresowanych stron. Teoria interesariuszy wiąże się z teorią kontraktów⁶ oraz ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁷.

⁶ Teoria kontraktowa postrzega przedsiębiorstwo jako wiązkę kontraktów: poszczególne strony kontraktów (agenci) dostarczają przedsiębiorstwu określone kontrybucje (kapitał, produkty, usługi, umiejętności, gotówkę itp.), w zamian otrzymując określone uprawnienia (korzyści – np. dywidendę, wynagrodzenie, gotówkę, produkty, usługi, odsetki, podatki itp.). Zob. Alchian, Demsetz (1972).

⁷ W idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podkreśla się konieczność zrównoważonego wpływu podmiotu na sferę ekonomiczną (kluczowymi interesariuszami są tu: właściciele, klienci, dostawcy, kontrahenci oraz społeczności lokalne i krajowe), społeczną (pracownicy, klienci, społeczności) oraz środowisko naturalne (Crane i in., 2008; Aras, Crowther eds., 2010).

Teorie instytucjonalne wskazują, że spółka, by mogła funkcjonować, musi dostosowywać się do społecznych reguł i wymogów (Ingram, Simons, 1995). Rada nadzorcza pełni rolę wspomagającą – w reakcji na presję z otoczenia (presję instytucjonalną) rada definiuje cele przedsiębiorstwa i nadzoruje wdrażanie systemu wartości (Selznick, 1949, 1957).

Teoria hegemonii menedżerskiej opiera się na obserwacji, że władza w spółce spoczywa w rękach profesjonalnych menedżerów, a przy tym istnieje poważny rozdźwięk między formalnymi (*myth*) i faktycznymi (*reality*) zadaniami rad. W teorii tej rady traktowane są jak „gumowa pieczęć” – jej zadaniem jest zatwierdzanie decyzji podejmowanych przez zarząd i tylko ich formalna legitymizacja. Rady nie wypełniają zatem swych powinności związanych ze sprawowaniem kontroli (Mace, 1971, 1972).

Teoria zasobowa postrzega przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, które są wykorzystywane do wytwarzania produktów lub świadczenia usług sprzedawanych na rynku w celu osiągnięcia zysków; zasoby wewnętrzne determinują strategiczną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a tym samym dają podstawę do generowania ponadprzeciętnych zysków. Zasoby są przy tym rozumiane bardzo szeroko, np. Wernerfelt (1984) określa tym mianem wszystko, co może być rozumiane jako silna lub słaba strona podmiotu, tj. zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Podobną specyfikację podaje Barney (1991): do zasobów zalicza on aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez podmiot i umożliwiające mu wdrażanie strategii poprawiających jego efektywność i wydajność. Penrose (1995) akcentuje w szczególności znaczenie zasobów ludzkich, zwłaszcza menedżerskich. Teoria zasobowa sugeruje pożądany skład rady spółki – jej członkami winny być osoby piastujące ważne funkcje u kluczowych partnerów, z którymi spółka utrzymuje relacje (dostawcy, odbiorcy, instytucje finansowe) oraz eksperci, których wiedza i doświadczenie mogą być dla niej przydatne.

Wymienione tu najważniejsze teorie władztwa korporacyjnego przedstawiają odmienne zapatrywania na mechanizmy *corporate governance* – na ich względne znaczenie oraz cele i motywy funkcjonowania organów spółek.

2.1.3. Mechanizmy i instytucje władztwa korporacyjnego

Mechanizmy władztwa korporacyjnego oznaczają sposób, w jaki eliminuje się i ogranicza negatywne konsekwencje relacji agencji (problemu agencji, tj. asymetrii informacji, rozbieżności celów właścicieli i kierownictwa oraz odmiennego nastawienia akcjonariuszy i menedżerów do ryzyka). Mechanizmy te obejmują metody, procesy, instrumenty i instytucje, które uczestniczą w szeroko pojmowanym władaniu korporacyjnym (Mesjasz, 2011, s. 25).

Można wyróżnić mechanizmy wewnętrzne i zewnętrzne, zależnie od umiejscowienia bodźców oddziałujących na spółkę (tabela 2.1). Można się także spotkać z podziałem na mechanizmy (Oplustil, 2010, s. 41):

– zewnętrzne, tj. rynkowe (ekonomiczne) – opierają się na dyscyplinującym oddziaływaniu sił rynkowych na osoby zarządzające korporacją (np. oddziaływanie sił popytowo-podażowych na relevantnych rynkach, metody wynagradzania menedżerów uzależnione od wyników spółki);

– wewnętrzne (prawne) – stanowią przedmiot prawnej regulacji i funkcjonowania w ramach prawno-organizacyjnej struktury spółki (np. organ administrujący lub nadzorczy, korporacyjne uprawnienia akcjonariuszy, odpowiedzialność odszkodowawcza członków organów kierowniczych spółki, zewnętrzny audyt).

Można przy tym wskazać mechanizmy formalne (celowe, intencjonalne) oraz nieformalne (spontaniczne) (Charreaux, 2008). Te pierwsze są efektem regulacji prawnych i wewnętrznych unormowań, natomiast drugie wiążą się z kulturą i tradycją narodową, kulturą organizacyjną, zaufaniem między uczestnikami procesów władztwa, reakcjami rynków (szczególnie można podkreślić kontekst behawioralny zachowań rynkowych).

Tabela 2.1. Mechanizmy i instytucje władztwa korporacyjnego

Mechanizmy i instytucje władztwa korporacyjnego	
wewnętrzne	zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – struktura własności – powiązania kapitałowe – podział władzy między organy spółki – kontrola sprawowana przez radę nadzorczą (radę dyrektorów) – kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny – wynagrodzenia członków zarządu (w szczególności systemy uzależnione od wyników spółki) – struktura zadłużenia (kredyty, obligacje, inne), klauzule kredytowe – samoregulacja (wewnętrzne kodeksy etyczne, zasady postępowania itp.) – kultura organizacyjna – działania interesariuszy wewnętrznych (głównie pracowników) 	<ul style="list-style-type: none"> – uwarunkowania polityczne – regulacje prawne (krajowe i międzynarodowe) – zasady ogólne formułowane na różnych poziomach (uniwersalne, krajowe, lokalne) – nadzorcy i „strażnicy” (sieć bezpieczeństwa, audytorzy, agencje ratingowe) – konkurencja na rynku produktów / usług (klienci, dostawcy), rynku kapitału, rynku pracy (talentów) – rynki finansowe (kapitału i długu) – prywatny monitoring (dyscyplina rynkowa) – rynek kontroli spółek – fuzje i przejęcia (zwłaszcza wrogie) – wymagania dotyczące jawności i przejrzystości – wymogi informacyjne, kultura transparentności – wpływ mediów, analityków, opinii publicznej – kultura narodowa, zwyczaje i praktyka gospodarcza – działania interesariuszy zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mesjasz (2011, s. 25); Nordberg (2011, s. 52 i nast.); Aluchna (2007, s. 67 i nast.).

Inne podejście odrębnie systematyzuje mechanizmy i instytucje. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego to siły wewnętrzne lub zewnętrzne (rynkowe), sprawujące nadzór poprzez dostarczanie informacji o jakości postępowania przedsiębiorstwa i sygnalizowanie ich oceny. Instytucje nadzoru korporacyjnego to podmioty lub organy dokonujące oceny działania przedsiębiorstwa poprzez publikację jakiegoś komunikatu, wydanie opinii lub inną reakcję. Mechanizmy i instytucje tworzą wspólnie strukturę nadzoru korporacyjnego, która – wraz z otoczeniem prawnym i kulturowym – składa się na system władztwa korporacyjnego (Aluchna, 2007, s. 67–68).

2.2. Specyfika władztwa korporacyjnego w bankach⁸

2.2.1. Odmienne charakter banków

Jakkolwiek początkowo może budzić zdumienie fakt nakładania dodatkowych norm na sektor bankowy – wszak poddany już restrykcyjnym regulacjom i nadzorowi – to jednak analiza celów i mechanizmów władztwa korporacyjnego prowadzi do konstatacji, że jest to bardzo przydatne narzędzie wzmocnienia ładu i stabilności podmiotów sektora bankowego.

Początki zainteresowania władztwem korporacyjnym w bankowości datuje się na schyłek XX wieku; w szczególności miało to miejsce w trakcie kryzysu azjatyckiego (Mülbert, 2010). Wpisując się w ogólny nurt zmian, banki giełdowe (a także niektóre nienotowane na giełdach) zaczęły podkreślać znaczenie dobrych praktyk i przyjmować kodeksy władztwa korporacyjnego.

Początkowo władztwo korporacyjne w bankach było postrzegane analogicznie jak w podmiotach niefinansowych, przez pryzmat standardowej teorii agencji. W ostatnich latach wszelako akcentuje się unikalność tych instytucji i specyfikę pełnionych przez nie funkcji oraz ich cech charakterystycznych. Przede wszystkim należy wskazać specyficzny charakter działalności, z którym wiąże się znacznie szerszy zakres regulacji i większa liczba interesariuszy zaangażowanych w funkcjonowanie banków; z istoty rzeczy odmienna jest także struktura kapitałowa (Adams, Mehran, 2003; Harm, 2007; Llewellyn, 2007).

Standardowa teoria agencji opiera się na założeniu doskonale konkurencyjnych rynków. Tymczasem, jak podkreślono w pierwszym rozdziale, banki podlegają regulacjom o bardzo szerokim zakresie i są objęte silnymi mechanizmami kontrolno-nadzorczymi. Powoduje to osłabienie presji konkurencyjnej i ogranicza skuteczność rynkowych mechanizmów kontroli (Caprio, Levine, 2002; Levine, 2004; Allen, 2005).

Problem pryncypała – agent ma w bankowości charakter bardziej złożony w dużej mierze z uwagi na wspomnianą strukturę kapitałową. W standardowej

⁸ Podrozdział stanowi rozszerzenie publikacji: Marcinkowska (2010b, 2012a, 2012b).

teorii agencji uwaga koncentruje się na relacjach między właścicielami i menedżerami, w sytuacji gdy to właśnie właściciele są głównymi kapitałodawcami. Tymczasem banki są podmiotami o bardzo wysokim poziomie dźwigni finansowej i operują przede wszystkim na bazie kapitałów obcych – powierzonych przez klientów (deponentów) oraz wierzycieli i inwestorów (pożyczkodawców, obligatariuszy). To powoduje, że ryzyko ponoszone przez właścicieli jest niższe i w przypadku zagrożenia wypłacalności ryzyko i prawa kontroli są transferowane od właścicieli do wierzycieli (Tirole, 2001; Heremans, 2007).

Jednym ze źródeł problemów agencyjnych jest asymetria informacji. O ile dotyka ona praktycznie wszystkich sektorów, o tyle w przypadku pośredników finansowych jest niepomrotnie większa (Caprio, Levine, 2002).

Podkreśla się również, że banki są mniej przejrzyste niż podmioty niefinansowe – wpływa na to szczególny charakter prowadzonej działalności i rosnący w ostatnich latach poziom skomplikowania produktów finansowych. Skala ponoszonego przez banki ryzyka jest trudna do weryfikacji. Po pierwsze, wynika to z samej natury ryzyka (finansowego i operacyjnego) oraz jego zakresu w działalności banków. Po drugie, stosowanie skomplikowanych modeli pomiaru ryzyka umożliwia zaciemnienie obrazu czy wręcz manipulację wynikami (raportowaną wielkością ekspozycji na ryzyko, a w konsekwencji wymogami kapitałowymi na pokrycie tego ryzyka). Już choćby kwestia identyfikacji i pomiaru ryzyka kredytowego (najbardziej podstawowego i najbardziej powszechnego w bankach) może rodzić problemy z punktu widzenia monitoringu zewnętrznego. Jak dowodzą liczne przykłady, banki mogą przez długi czas ukrywać narastające problemy z jakością portfela kredytowego⁹, tym samym fałszując obraz swej kondycji finansowej i uniemożliwiając prywatny monitoring, a nawet nadzór ze strony wyspecjalizowanych instytucji.

Trzeba też podkreślić, że ocena banków na podstawie sprawozdań finansowych wymaga udostępniania szczegółowych, bardzo wysokiej jakości ujawnień¹⁰, a także posiadania przez odbiorców tych informacji znacznej wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości (umożliwiającej interpretację informacji sprawozdawczej).

Wskazane problemy dotyczące nieprzejrzystości banków potęgują problemy agencyjne, dając menedżerom i większościowym akcjonariuszom potencjalne pole do zachowań oportunistycznych, a przy tym utrudniając wierzycielom

⁹ Wiąże się to zarówno z brakiem możliwości zewnętrznej weryfikacji prawidłowości sporządzonej oceny jakości portfela kredytowego, jak i łatwą zmianą składu portfela i zmianą warunków kontraktów kredytowych oraz zmianą profilu ryzyka. Por. Levine (2004); Mülberr, (2010); Caprio, Levine (2002).

¹⁰ Analiza finansowa banku wymaga szczegółowych informacji spoza podstawowych elementów sprawozdania finansowego (bilans, rachunek zysków i strat), które winny być publikowane w informacji dodatkowej, a także w sprawozdaniu z działalności. Bez tych dokumentów wnikliwa analiza jest niemożliwa do przeprowadzenia. Udostępnianie przez banki jedynie podstawowych tabel sprawozdawczych nie sprzyja zapewnieniu transparentności i nie umożliwia dokonywania prywatnego monitoringu.

i akcjonariuszom mniejszościowym sprawowanie kontroli nad tymi uprzywilejowanymi grupami (Caprio, Levine, 2002; Berglöf, Claessens, 2006). Owa nieprzejrzystość i skomplikowanie sprawozdań finansowych banków powodują, że również rada nadzorcza może mieć problem, by dobrać efektywne instrumenty motywacyjnego wynagradzania menedżerów oraz oceniać, czy kierownictwo banku zrealizowało zakładane cele oraz czy skutkowało to przyjęciem strategii bardziej ryzykownych aniżeli zakładano i przewidywano (Mülbert, 2010).

Problem pryncypał – agent jest w bankach bardziej skomplikowany także z uwagi na mnogość relacji agencyjnych – zachodzą one nie tylko między właścicielami i kierownictwem (oraz – jak wspomniano – wierzycielami), ale także deponentami, kredytobiorcami, pracownikami, lokalnymi społecznościami, społeczeństwem, instytucjami sieci bezpieczeństwa, państwem. Mamy tu zatem znacznie szerszą wiązkę kontraktów z interesariuszami, co jest prostą konsekwencją charakteru działalności bankowej¹¹. Władztwo korporacyjne w bankach winno przyjmować raczej perspektywę interesariuszy niżli akcjonariuszy. Właściciele nie są bowiem wyłącznymi beneficjentami powinności powierniczych. O ile w podmiotach niefinansowych spotykane i akceptowane są rozmaite modele władztwa korporacyjnego, o tyle w przypadku banków winno być ono nakierowane na ochronę interesów różnych zainteresowanych stron (a nie wyłącznie lub choćby nawet głównie akcjonariuszy) (Ungureanu, 2008). Z uwagi na relacje banku z otoczeniem jest on bowiem zbliżony raczej do społecznego (pluralistycznego) modelu korporacji, charakterystycznego dla modelu właściwego dla Europy kontynentalnej (lub modelu niemiecko-japońskiego), niżli do anglosaskiego modelu koncentrującego się na właścicielach (Zalega, 2003). Podkreśla się też, że alternatywne wobec wartości dla akcjonariuszy funkcje celów przedsiębiorstw (zwłaszcza banków), takie jak np. prowadzenie działalności dla realizacji celów interesariuszy, może pozwolić na przezwyciężenie nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynków (niedoskonałości rynków, obserwowanych w szczególności w rozwijających się gospodarkach) (Allen, 2005).

Uzasadnieniem dla tej tezy są przedstawione wcześniej kwestie specyfiki działalności bankowej: w bilansie dominują zobowiązania, a zatem właściciele nie mogą być kluczową uprzywilejowaną stroną; znaczenie banków dla stabilności finansowej również wymaga szerszego spojrzenia na ich odpowiedzialność (Macey, O'Hara, 2003).

W bankach zatem na szczególne podkreślenie zasługuje konieczność postrzegania *corporate governance* jako takiego kształtowania instytucji, które zmuszałoby kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy (Tirole, 2001;

¹¹ Między bankiem a jego klientami zachodzą relacje powiernicze (banki przechowują własność deponentów), rodzące dodatkowe relacje i koszty agencyjne. W szerszym ujęciu (z punktu widzenia kapitału relacyjnego), analizując działalność banku jako wiązkę relacji z interesariuszami, można kwestię odpowiedzialności powierniczej banku rozciągnąć także na inne (w szczególności tu wymienione) grupy zainteresowanych stron.

Gup, 2007, s. 22) i zapewniało odpowiedzialne zachowania i postawy. Korporacyjna uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność są zatem podstawowymi celami władztwa korporacyjnego, uwzględniającymi korporacyjną „demokrację”, czyli szeroki udział interesariuszy (Basinger i in., 2005)¹².

Kwestia mnogości powiązań banków z interesariuszami, a w szerszym kontekście – znaczenie banków w gospodarce krajowej, powoduje, że upadłość banku rodzi znaczne koszty społeczne, jakie nie mają miejsca w przypadku innych podmiotów (Hoggarth i in., 2002). To właśnie ten aspekt jest jednym z kluczowych powodów poddawania banków ścisłym regulacjom i nadzorowi. U podstaw regulacji bankowych leży nierównowaga między społecznymi i prywatnymi dochodami z aktywów (ryzykiem), która może zachęcać właścicieli i kierownictwo banków do angażowania się w nadmierne ryzyko (Stiglitz, 2001).

Fakt obwarowania działalności banków licznymi regulacjami jest kolejnym czynnikiem różnicującym władztwo korporacyjne w porównaniu z podmiotami niefinansowymi. Należy też przypomnieć, że monitoring działalności banku jest dublowany. Banki są przedmiotem szczególnych regulacji prawnych i nadzoru sprawowanego przez agendy państwa, ale nadzór nad bankami sprawują także nabywcy emitowanych przez nie papierów wartościowych i deponenti („dyscyplina rynkowa”).

Zauważa się przy tym, że regulacje i działania instytucji sieci bezpieczeństwa zasadniczo zmieniają zachowania właścicieli, kierownictwa i klientów banków. Powstają tu liczne problemy, związane choćby z „pokusą nadużyć” (*moral hazard*)¹³ czy „jazdą na gapę” (*free riding*)¹⁴. Z jednej strony, regulacje mogą być nieefektywne, prowadząc do niepożądanych zachowań kierownictwa (podejmowania zwiększonego ryzyka) narażających dobro interesariuszy banku (w tym zwłaszcza deponentów i właścicieli). Z drugiej strony, deponenti, wierzyciele oraz mniejszościowi akcjonariusze czują się zwolnieni z konieczności monitorowania działalności banków, zdając się w tym zakresie całkowicie na aktywność instytucji sieci bezpieczeństwa.

Kluczowym wyzwaniem władztwa korporacyjnego w bankach jest redefinicja problemu pryncypał – agent, by uwzględnić różnego rodzaju niedoskonałości

¹² Prawa interesariuszy i aktywna współpraca z nimi są także akcentowane w zasadach OECD (2004). Podkreśla się nawet, że właśnie równoważenie interesów wszystkich interesariuszy pozytywnie wpływa na stabilność banków, eliminując (lub ograniczając) potencjalne konflikty (Zalega, 2003).

¹³ Przejęcie przez państwo części lub całości ryzyka powoduje, że wzrasta skłonność do podejmowania ryzyka (zarówno banków, jak i ich klientów i wierzycieli). Jeśli ktoś jest bowiem w pełni ubezpieczony przed stratą, nie ma żadnej zachęty do tego, by ograniczać ryzyko wystąpienia tej straty (Walter, Weinberg, 2002).

¹⁴ Problem „jazdy na gapę” dotyczy sytuacji, gdy ktoś, kto nie zapłacił za informację korzysta z informacji, za którą zapłacili inni. W tym przypadku oznacza, że deponenti i wierzyciele banku nie mają wystarczającej motywacji, aby pozyskiwać własne informacje na temat jakości aktywów banku i jego kondycji finansowej (Mishkin, 2010, s. 176, 265).

rynku, które mogą powodować niestabilność sektora finansowego. Oznacza to, że regulacje w tym obszarze muszą zarówno tworzyć zachęty dla menedżerów, by osiągalni byli właściciele, jak i pozwolić regulatorowi wyważyć interesy różnych grup zainteresowanych stron, dotkniętych ryzykiem podejmowanym przez banki i ograniczyć koszty społeczne nieuchronnie związane z nieadekwatnymi regulacjami działalności banków. Jest to niezbędne do osiągnięcia celu stabilności finansowej (Alexander, 2006). Ponadto wskazuje się, że posługiwanie się regulacjami prawnymi w celu zapewnienia stosowania dobrych praktyk korporacyjnych nie zawsze jest optymalne; innymi mechanizmami do tego służącymi mogą być konkurencja, zaufanie i reputacja (Allen, 2002)¹⁵. Z pewnością jednak podobieństwo natury problemów (i w pewnym zakresie rozwiązań) powoduje, że władztwo korporacyjne i regulacje zachodzą na siebie (Shull, 2007, s. 1). Okres deregulacji rozszerzył zakres władztwa korporacyjnego w bankach, jednak konsekwencją problemów odnotowanych w tym zakresie podczas globalnego kryzysu finansowego było przeniesienie niektórych dobrych praktyk i rekomendacji do obszaru regulacyjnego (ustanowienie wymogów prawnych).

Szczególnym zagadnieniem jest kwestia władztwa korporacyjnego w bankach spółdzielczych. Z reguły ich przedstawiciele stoją na stanowisku, że zasady *corporate governance* nie odnoszą się do tych podmiotów, argumentując, że ich specyficzny charakter, wsparty zasadami spółdzielczymi, czyni je na tyle odmiennymi, że powody, dla których ustanawiane są te zasady, nie mają tu zastosowania. Tymczasem wskazuje się, że sektor banków spółdzielczych tym bardziej winien być adresatem tych norm. O ile pierwotnie banki te istotnie działały jak spółdzielnie (były przedsiębiorstwami należącymi do ich klientów), a członkowie mieli silną motywację do monitorowania wyników ich działalności, o tyle z czasem podmioty te ewoluowały i w wielu przypadkach stały się dużymi przedsiębiorstwami, dokonującymi transakcji nie tylko ze swymi członkami, a przy tym zarządzanymi przez profesjonalnych menedżerów. Styl ich działania w coraz większym stopniu zbliża się do stylu funkcjonowania banków komercyjnych, których kluczowym celem jest uzyskiwanie zysków (Gorton, Schmid, 1999). Kwestia ta jest jeszcze bardziej istotna w przypadku dużych grup spółdzielczych, gdzie mamy do czynienia z hybrydyzacją modelu biznesowego, co jest dodatkowym źródłem konfliktu interesów (Ory, Lemzeri, 2012).

Podkreśla się zatem, że i w sektorze banków spółdzielczych wdrożenie zasad władztwa korporacyjnego stało się koniecznością, jako że wiele tych podmiotów doświadczyło w ostatnich czasach poważnych problemów zagrażających profilowi i tożsamości całego systemu spółdzielczego. Dotyczą one niegospodarności, nieprawidłowego zarządzania, nadużyć finansowych, złych decyzji inwestycyjnych oraz rosnącego dystansu między członkami spółdzielni a spółdzielczą spo-

¹⁵ Jednocześnie należy podkreślić, że w szczególności w przypadku gospodarek rozwijających się, przechodzących transformację, wzmocnienie dobrych praktyk wymogami prawnymi może być konieczne (Berglöf, Claessens, 2006).

łecznością (Leeladhar, 2004). Ponadto można zauważyć, że problemy agencyjne są nawet silniejsze, gdyż członkowie mają mniejszy wpływ na kierownictwo (Groeneveld, Llewellyn, 2012)¹⁶; w istocie nie ma miejsca monitorowanie kierownictwa przez właścicieli¹⁷.

Warto zauważyć, że formułowane są odrębne zasady władztwa korporacyjnego w bankach spółdzielczych, a system ten koncentruje się nie tylko na finansowych roszczeniach ich członków (jako analogii tworzenia wartości dla akcjonariuszy w przypadku banków komercyjnych), ale przede wszystkim na zapewnieniu świadczenia dla nich odpowiednich usług wartych swej ceny (European Association of Co-operative Banks, 2006).

Podsumowując, można wskazać, że w sektorze bankowym władztwo korporacyjne oznacza sposób prowadzenia działalności i spraw banku przez radę i zarząd, wpływający na to, jak (BCBS, 2006; GINB, 2007):

- określają oni cele działalności;
- prowadzą bieżącą działalność bankową;
- wypełniają obowiązek odpowiedzialności wobec akcjonariuszy i uwzględniają interesy zainteresowanych stron;
- stosują wymóg prowadzenia działalności w sposób bezpieczny i zapewniający dobrą sytuację finansową oraz przestrzegania obowiązujących regulacji;
- chronią interesy deponentów (i innych klientów oraz wierzycieli).

Jak zatem dowiedziono, władztwo korporacyjne w bankach nie tylko jest odmienne, ale i bardziej złożone niż w przypadku podmiotów niefinansowych. Konieczne jest więc wielowymiarowe podejście do tego fenomenu (Gardó, 2010). Potwierdzają to liczne nieprawidłowości zaobserwowane w tym obszarze w czasie globalnego kryzysu finansowego.

2.2.2. Obszary nieefektywności władztwa korporacyjnego w bankach

Niestosowanie przez banki dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz brak efektywnego nadzoru korporacyjnego są wymieniane wśród najważniejszych wewnętrznych czynników mogących stanowić zagrożenie dla wypłacalności banku (Llewellyn, 2002; Miller, 1996; *Bank Failure. An Evaluation...*, 1988, s. 5; *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution...*, 2001, s. 8).

Globalny kryzys finansowy lat 2007–2010 obnażył słabości władztwa korporacyjnego w bankach. W opinii niektórych był on spowodowany niedostatecznym wdrożeniem kodeksów ładu korporacyjnego i zasad, niektórzy zaś stawiają tezę, że co najmniej po części wywołało go systemowe fiasko ładu korporacyjnego

¹⁶ Akcentuje się zatem konieczność zwiększenia zaangażowania członków spółdzielni (Spear, 2004).

¹⁷ Badania przeprowadzone wśród hiszpańskich banków potwierdzają, że w przypadku banków spółdzielczych wewnętrzne mechanizmy kontroli są słabsze, np. zmiana prezesa po osiągnięciu przez bank słabszych wyników następuje rzadziej niż ma to miejsce w przypadku banków komercyjnych (Crespi i in., 2004).

– jego układu instytucjonalnego opartego na „popularnych paradoksalnych założeniach”, np. prymatu akcjonariuszy, maksymalizacji zysku, efektywnego systemu zachęt, racjonalnych postaw ludzi, problemów agencyjnych, efektywnego rynku kontroli korporacyjnej itd. (Sun i in., 2011, s. 5). Banki wskazywane są jako główni jego winowajcy, choć rzecz jasna kryzys ów „był wyrazem braku odpowiedzialności na wielu szczeblach – od poszczególnych osób (kierownictwa) i przedsiębiorstw, po sektor finansowy i cały system kapitalistyczny” (Visser, 2010, s. 232)¹⁸.

Nadto wskazuje się, że zasadniczy problem władztwa korporacyjnego w bankach wynika z braku bezpośredniego powiązania między zasadami ładu korporacyjnego a stabilnością finansową. Narzędzia *corporate governance* przyczyniają się wprawdzie do realizacji celów pośrednich na szczeblu pojedynczych instytucji, jednak nie odnoszą się bezpośrednio do stabilności finansowej (Wymeersch, 2008). Banki nie mają bowiem narzuconego obowiązku (ani nie są motywowane w inny sposób) dbałości o stabilność finansową i ograniczanie ryzyka systemowego.

Analizy przyczyn kryzysu prowadzą do wskazania kilku zagadnień wymagających przeprowadzenia gruntownych zmian i zacieśnienia standardów (zob. Kirkpatrick, 2009; Turner, 2009; Walker, 2009; Ard, Berg, 2000; Institute of International Finance, 2008; European Commission, 2010; OECD, 2009, 2010; Freixas, 2010; Mehran i in., 2011; Hopt, 2012; House of Lords, House of Commons, 2013); dotyczą one:

- roli, zadań i odpowiedzialności rady, a także jej wielkości, organizacji i składu (kwalifikacji członków) oraz funkcjonowania tego organu i oceny jego pracy;
- kontroli ponoszonego przez bank ryzyka;
- oceny kadry kierowniczej i systemów jej motywacyjnego wynagradzania;
- przejrzystości banku umożliwiającej nadzorczą ocenę jego działalności (zarówno przez nadzór instytucjonalny, jak i prywatny monitoring);
- struktury właścicielskiej banków i roli inwestorów instytucjonalnych oraz polityki dywidend.

Odpowiedzią na powyższe niedostatki w zakresie władztwa korporacyjnego w bankach były bezpośrednie interwencje rządowe, wzmocnienie regulacji i nadzoru nad bankami. Z uwagi na transgraniczny charakter działalności wielu banków i globalne konsekwencje wywołanych problemów, wiele inicjatyw miało charakter międzynarodowy¹⁹.

Warto przy tym poczynić zastrzeżenie, że należy odróżnić niepowodzenia i niedostatki w zakresie zarządzania od niepowodzeń i niedostatków w zakresie władztwa. Banki mogą bowiem doświadczać trudności (aż po niewypłacalność) wskutek decyzji, które okazały się złe, a były podejmowane przez zarządy i rady

¹⁸ Na przykład Adams (2009) dowodzi, że jakość władztwa korporacyjnego w bankach nie była (średnio) gorsza niż w podmiotach niefinansowych.

¹⁹ Szerszy ich opis zawierają prace: Marcinkowska (2010b, 2012a). Kluczowe zagadnienia zostaną omówione w kolejnych rozdziałach.

nadzorcze funkcjonujące w ramach adekwatnych struktur dobrego władztwa korporacyjnego (Davis, 2013, s. 116). Dobre władztwo korporacyjne nie jest zatem lekarstwem na wszelkie bolączki (Winter, 2012).

2.3. Modele władztwa korporacyjnego

2.3.1. Klasyfikacja modeli władztwa korporacyjnego²⁰

Nie istnieje jeden właściwy model dobrego nadzoru korporacyjnego; można wszelako wskazać pewne wspólne elementy charakteryzujące dobry nadzór korporacyjny (OECD, 2004). Są one formułowane w kodeksach i dobrych praktykach władztwa. Poszukiwanie najbardziej efektywnych rozwiązań w zakresie *corporate governance* spowodowało powstanie różnych jego modeli i systemów.

Na podstawie rozważań teoretycznych i obserwacji empirycznych można dokonać różnych klasyfikacji systemów władztwa korporacyjnego. Wyodrębnia się np. systemy prawa kodeksowego i *common law*, systemy rynkowe i bankowe, systemy insiderów i outsiderów (w zależności od rozdzielenia własności od zarządzania), systemy w różnych modelach polityczno-ustrojowych i gospodarczych, model finansowy i społeczny itd. (Andres i in., 2010) (tabela 2.2). Badania empiryczne dowodzą przy tym, że na strukturę *corporate governance* w konkretnym przedsiębiorstwie wpływają czynniki związane z kulturą narodową państwa, z którego ono pochodzi (Li, Harrison, 2008).

Tabela 2.2. Typologia modeli władztwa korporacyjnego

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje modeli
System prawny	– system prawa kodeksowego – system <i>common law</i>
Rozwiązania instytucjonalno-prawne	– model jednopoziomowy (monistyczny) – model dwupoziomowy (dualistyczny)
Typ i orientacja nadzoru	– model orientacji finansowej (teoria agencji) – model orientacji przemysłowej (teoria stewarda)
Struktura własności i mechanizm kontroli	– model outsiderski (otwarty) – model insiderski (zamknięty)
Różnorodność kapitalizmów	– model gospodarki liberalnej rynkowej – model gospodarki koordynowanej rynkowej
Cel działania i społeczna odpowiedzialność korporacji	– finansowy model przedsiębiorstwa (nastawienie na wartość dla akcjonariuszy) / model właścicieli – społeczny model przedsiębiorstwa (nastawienie na wartość dla interesariuszy) / model interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andres i in. (2010); Urbanek (2005, s. 67).

²⁰ Niniejszy podrozdział zredagowano na podstawie: Marcinkowska (2013e).

W klasyfikacjach systemów ładu korporacyjnego podkreśla się, że głównym wyznacznikiem różnic jest charakter systemu prawa. Wyróżnia się tu model władztwa korporacyjnego typowy dla krajów, w których obowiązuje system *common law*, oraz dla krajów, w których obowiązuje prawo kodeksowe. Jest to jednocześnie zbieżne z podziałem według charakterystyk rynku finansowego w danej gospodarce. Geograficznie wyróżnia się modele anglosaski oraz niemiecko-japoński (lub kontynentalno-japoński). W Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych mamy do czynienia z giełdami papierów wartościowych, na których jest notowanych bardzo dużo spółek, obrót walorami jest płynny, własność i kontrola są często wymieniane, a koncentracja własności – dość niewielka. W przypadku Europy kontynentalnej i Japonii rynki kapitałowe charakteryzują się niewielką liczbą notowanych spółek i niską płynnością wynikającą z dużej koncentracji własności. Ponadto należy wskazać, że odmienne są modele *corporate governance* w krajach przechodzących transformację ustrojową oraz krajach o gospodarkach rozwijających się (Bhasa, 2004).

Tabela 2.3. Cechy podstawowych modeli władztwa korporacyjnego według kryterium systemu prawa

Cecha	Model anglosaski	Model kontynentalno-japoński
System prawa	<i>common law</i>	system prawa kodeksowego
Rynki kapitałowe	duże, płynne	małe, mniejsza płynność
Rodzaj inwestorów	przewaga inwestorów indywidualnych	przewaga inwestorów instytucjonalnych
Własność akcji	rozproszona	skoncentrowana
Rynek kontroli korporacji	aktywny, silny	mniej aktywny, słabszy
Krzyżowe posiadanie akcji	nieznaczne	znaczne
Struktura władzy	jednopoziomowa (rada dyrektorów)	dwupoziomowa (rada nadzorcza i zarząd)
Wpływy zarządów	duże	niewielkie
Ochrona akcjonariuszy mniejszościowych	ważna	mniej istotna
Legislacja w zakresie upadłości	nacisk na ochronę przed wierzycielami	nacisk na ochronę wierzycieli
Adresaci tworzonej wartości	akcjonariusze	szeroki krąg interesariuszy
Rachunkowość i wymogi jawności	surowe	mniej rygorystyczne
Zachęty kierownicze	rozległe	niewielkie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jerzemowska (2002, s. 40).

W istocie wskazane dwa systemy nie są jednolite wewnętrznie – w poszczególnych krajach nieco różnią się między sobą. Często wymienia się zatem zo-

rientowany rynkowo model anglosaski (z dalszym podziałem na model brytyjski i amerykański²¹) oraz zorientowane sieciowo modele: germański, łański i japoński²². Tabela 2.4 podsumowuje ich charakterystykę.

Tabela 2.4. Taksonomia systemów władztwa korporacyjnego

Rodzaj systemu	System zorientowany rynkowo	System zorientowany sieciowo (na relacje)		
Klasa krajów	anglosaska	germańska	łańska	japońska
1	2	3	4	5
Przykładowe kraje	Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Kanada, Australia	Niemcy, Austria, Szwajcaria, Holandia, Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia	Japonia
Koncepcja przedsiębiorstwa	instrumentalna, zorientowana na właścicieli	instytucjonalna	instytucjonalna	instytucjonalna
System rady	jednopoziomowy (rada dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych)	dwupoziomowy (rada nadzorcza, zarząd)	opcjonalny (Francja), na ogół jednopoziomowy	<i>de facto</i> jednopoziomowy (rada dyrektorów, biuro przedstawicieli dyrektorów, biuro audytorów)
Kluczowi interesariusze	właściciele	banki (Niemcy), pracownicy, ogólnie grupa oligarchiczna	holdingi finansowe, rząd, rodziny, ogólnie grupa oligarchiczna	banki, inne instytucje finansowe, pracownicy, ogólnie grupa oligarchiczna
Znaczenie rynku kapitałowego w gospodarce narodowej	wysokie	średnie / wysokie	średnie	wysokie
Aktywny zewnętrzny rynek kontroli korporacji	tak	nie	nie	nie

²¹ Niektórzy autorzy dowodzą, że różnice między modelem typowym dla Wielkiej Brytanii a modelem właściwym dla Stanów Zjednoczonych są tak duże, że nie można mówić o modelu anglo-amerykańskim (Mullineux, 2010).

²² Szeroki opis tych modeli przedstawia Jerzemowska (2002).

Tabela 2.4 (cd.)

1	2	3	4	5
Koncentracja własności	niska	średnia / wysoka	wysoka	niska / średnia
Wynagrodzenie menadżerów zależne od wyników	wysokie	niskie	średnie	niskie
Horyzont czasowy relacji ekonomicznych	krótki termin	długi termin	długi termin	długi termin

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weimer, Pape (1999).

Wymienione kraje różnią się m.in. rozwiązaniami instytucjonalno-prawnymi. Kluczowym wyznacznikiem jest stosowany system rad: monistyczny (jednopoziomowy) lub dualistyczny (dwupoziomowy) (Kołodkiewicz, 2013). W modelu jednopoziomowym występuje jeden organ – rada dyrektorów. Składa się on z dyrektorów wykonawczych (członków zarządu) i dyrektorów niewykonawczych (wyposażonych w uprawnienia kontrolne). Zaletą modelu monistycznego jest większe zaangażowanie rady w ustanawianie strategii oraz lepsze monitorowanie działalności przedsiębiorstwa, co sprzyja realizacji celów właścicieli. Wadą może być ograniczona kontrola nad spółką i nadmierna władza zarządu. W modelu dwupoziomowym wyodrębnione są dwa organy: zarząd (organ wykonawczy) oraz rada nadzorcza (organ nadzorczo-kontrolny). Zaletą modelu dualistycznego jest ściśle określenie zadań i zasad funkcjonowania organów spółki w regulacjach prawnych oraz potencjalnie lepsza kontrola i nadzór sprawowany nad zarządem i spółką. Wadą może być mniejszy dostęp rady nadzorczej do informacji, co ogranicza możliwości monitorowania (a w skrajnych przypadkach nawet kontrolowania); podkreśla się też mniejsze zaangażowanie rady nadzorczej w wytyczanie strategii spółki.

Analiza różnic w sposobach wykonywania funkcji przez rady spółek (a zatem różnic w orientacji rady) prowadzi do wyodrębnienia modelu orientacji finansowej i przemysłowej (Jonnergård, Svensson, 1995). Model orientacji finansowej bezpośrednio nawiązuje do teorii agencji. Zakłada się w nim, że między właścicielami (a tym samym radą nadzorczą) a kierownictwem występuje konflikt interesów. Priorytetem spółki jest realizacja celów finansowych, zwłaszcza krótkoterminowych. Celem rady jest ochrona interesów właścicieli, a zatem koncentruje się ona na finansowych aspektach działalności przedsiębiorstwa. Pełni głównie rolę kontrolną. Model orientacji przemysłowej nawiązuje do teorii stewarda i zakłada zbieżność interesów właścicieli (a więc i rady nadzorczej) i kierownictwa. Rada pełni szerszą funkcję: nie tylko koordynuje, ale i doradza (wspomaga zarząd). Interesy właścicieli (cele finansowe) nie są jedynym priorytetem spół-

cechy systemów finansowych, nawiązując tym samym do taksonomii systemów *corporate governance* opartych na kryterium geograficznym (opartych na modelach zarządzania spółką i modelach systemów finansowych) – tabela 2.5.

Tabela 2.5. Podział systemów finansowych w zależności od charakterystyk systemów władztwa korporacyjnego

Wyszczególnienie	Systemy <i>corporate governance</i> oparte na kontroli zewnętrznej (systemy finansowe zorientowane rynkowo)	Systemy <i>corporate governance</i> oparte na kontroli wewnętrznej
	Współwłaściciele	
Forma kontroli	rynek kontroli nad przedsiębiorstwem	wewnętrzne mechanizmy kontroli
Cele udziałowców	– zapewnianie korzyści z zysków – dywersyfikacja	– zapewnienie korzyści z relacji – kontrola
Warunki funkcjonowania	– brak koncentracji własności – jednoszczeblowy model kierownictwa (zarząd) – silne regulacje rynku papierów wartościowych – luźne związki pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami	– wysoka koncentracja własności – dwuszczeblowy model kierownictwa (zarząd i rada nadzorcza) – słabsze regulacje rynku papierów wartościowych – ścisłe związki pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami
Wybór	wyższa płynność, lepsza alokacja ryzyka	lepsza kontrola i dostęp do informacji
Wierzyciele		
Forma współpracy	pożyczanie „z dystansem” (tzw. transakcyjne, na warunkach rynkowych) – <i>arm's length financing</i>	pożyczanie relacyjne (<i>relationship financing</i>) z silną pozycją kilku głównych banków, niekiedy mających wpływ na funkcjonowanie dłużnika dzięki uczestnictwu w zarządzaniu lub udziałowi kapitałowemu w przedsiębiorstwie
Cele wierzycieli	– maksymalny zysk z każdej transakcji – dywersyfikacja	– maksymalny zysk z długookresowej relacji – umowa o wyłączność współpracy
Warunki funkcjonowania	– zmienne powiązania kredytowe – korzystne dla dłużnika prawo upadłościowe – interwencja związana z ryzykiem – mała zdolność do reorganizacji	– trwałe powiązania kredytowe – korzystne dla wierzyciela prawo upadłościowe – interwencja otwiera szanse – wysoka zdolność do reorganizacji – lepsza informacja o dłużniku
Kompromis	swoboda handlu i elastyczność	zapewnienie płynności i stabilności

Źródło: Hackenthal, Schmidt (2000), za: Kozłowski (2007).

Szersze spojrzenie na różnice między typami gospodarek nie koncentruje się na systemie prawa, lecz na sposobie koordynacji problemów gospodarczych związanych m.in. z dystrybucją dochodu w gospodarce. Autorzy koncepcji „różnorodności kapitalizmu” (*varieties of capitalism* – VOC) (zob. Hall, Soskice, eds., 2001) podkreślają, że przedsiębiorstwa i osoby fizyczne inwestują nie tylko w aktywa trwałe i technologie, ale także w kompetencje i umiejętności, które są rozwijane poprzez relacje z innymi podmiotami. W przypadku przedsiębiorstw akcentuje się zatem inwestycje w kapitał ludzki (kompetencje i umiejętności pracowników). Autorzy wyodrębniają dwa modele gospodarki: liberalną rynkową (*liberal market economy* – LME), do której zaliczają m.in. Stany Zjednoczone, Wielką Brytanię, Kanadę, Australię, oraz rynkową opartą na koordynacji (*coordinated market economy* – CME), do której zaliczają m.in. Niemcy, Austrię, Belgię, Finlandię, Danię i Japonię. W liberalnych gospodarkach rynkowych mechanizmem koordynującym są rynki. Firmy starają się inwestować w rynkowe, płynne aktywa, które w razie potrzeby mogą łatwo sprzedać lub transferować. Prymat efektywności finansowej powoduje, że firmy niewiele inwestują w pracowników, z uwagi na potencjalny problem „jazdy na gapę” (podkupowania przez inne podmioty pracowników po ich przeszkoleniu na koszt firmy). Gospodarki rynkowe koordynowane opierają się na rozległych sieciach koordynujących decyzje ekonomiczne. Rynki (kapitałowe i pracy) są raczej mało płynne i nieelastyczne, zatem nie ma potrzeby koncentrowania się na płynnych, rynkowych aktywach, a raczej na aktywach specyficznych. Firmy inwestują w kapitał ludzki (m.in. poprzez szkolenia), a wysoki poziom ochrony praw pracowniczych i nieelastyczny rynek pracy zachęcają pracowników do długoterminowych relacji z pracodawcą oraz inwestowania w swój kapitał ludzki poprzez nabywanie umiejętności i kompetencji specyficznych dla danej firmy. Autrzy koncepcji VOC nie oceniają tych modeli – nie wskazują, który z nich jest lepszy. Podkreślają natomiast możliwość i potrzebę komplementarności. W szczególności podkreślają, że prawa akcjonariuszy i prawa pracownicze nie są przeciwstawne. Co więcej, silne prawa akcjonariuszy mogą współistnieć z silnymi prawami pracowników i mogą się dopełniać (Andres i in., 2010, s. 43). Można tu zatem nawiązać do kwestii celu przedsiębiorstwa: tworzenia wartości wyłącznie dla właścicieli lub dla szerszego kręgu interesariuszy.

Jedną z częściej przywoływanych definicji ładu korporacyjnego jest wskazanie, że „dotyczy on sposobów, w jakie kapitałodawcy zapewniają sobie uzyskanie zwrotu z inwestycji” (Shleifer, Vishny, 1996). Wiąże się to głównie z kwestią motywowania kierownictwa przedsiębiorstwa do działania w interesie dostarczycieli kapitału i kontrolowania poczynąń menedżerów. To przykład podstawowego, tradycyjnego postrzegania władztwa korporacyjnego, które wynika z konstatacji, że najważniejszym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest generowanie wartości dla właścicieli. Pierwotnie celem zasad władztwa korporacyjnego była właśnie ochrona inwestorów (przed nieefektywnością, wykroczeniami, oszukańczą sprawozdawczością finansową).

Współcześnie raczej podkreśla się szerszy wymiar – zapewnienia realizacji uzasadnionych oczekiwań szerszego kręgu kluczowych interesariuszy podmiotu. W drugim skrajnym ujęciu władztwo korporacyjne jest postrzegane jako „system regulacji i nadzorowania działań przedsiębiorstwa oraz równoważenia interesów wszystkich wewnętrznych interesariuszy i innych zainteresowanych stron (wewnętrznych interesariuszy, rządu, społeczności lokalnych...), na które przedsiębiorstwo może wpływać swym działaniem, w celu zapewnienia odpowiedzialnego zachowania przedsiębiorstw i osiągnięcia maksymalnego poziomu efektywności i rentowności przedsiębiorstwa” (du Plessis i in., 2011, s. 10). W raporcie Hampe-la (Committee on Corporate Governance, 1998) podkreślono, że dobre władanie korporacyjne zapewnia, iż potrzeby interesariuszy, mających uzasadnione oczekiwania wobec działalności przedsiębiorstwa, są wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji odnośnie do funkcjonowania spółki. Ponadto stosowanie zasad ładu korporacyjnego ma istotny wpływ na ograniczenie możliwości nieprawidłowych i bezprawnych, oszukańczych działań (choć nie może im w pełni zapobiec).

Można zatem podsumować, że postrzeganie władztwa korporacyjnego w znacznym stopniu jest uzależnione od postrzegania celu funkcjonowania przedsiębiorstw. Tak jak nie ma całkowitej zgodności co do tego, czy podmiot ma działać wyłącznie w celu pomnażania bogactwa właścicieli (*shareholder value concept*), czy też ku pożytkowi szerszego kręgu interesariuszy (*stakeholder value concept*) (Marcinkowska, 2013a), tak odmienne są modele władztwa korporacyjnego.

Fundamentalne pytanie dotyczące przedsiębiorstwa brzmi: „Czym jest przedsiębiorstwo, za co i wobec kogo odpowiedzialni są menedżerowie?” (Post i in., 2002, s. 7). Można wymienić różne modele przedsiębiorstwa, ujmowane z perspektywy różnych dyscyplin, które w odmienny sposób postrzegają imperatyw kreowania wartości. Są to np. modele: ekonomiczny, finansowy, technologiczny, marketingowy, organizacyjny, systemowy, prawny, behawioralny, etyczno-kulturowy (Jaki, 2012, s. 76–78). W każdym z wymienionych ujęć inaczej postrzegana jest istota przedsiębiorstwa, imperatyw wartości i sposób oddziaływania podmiotu na kreowanie wartości, a także to, kto ma być beneficjentem tworzonej wartości. Różne zapatrywania na cel przedsiębiorstwa prowadzą do odmiennych koncepcji przedsiębiorstwa (modelu właścicieli lub interesariuszy) (Kosłowski, 2009).

W konsekwencji, uogólniając, można tu wskazać trzy koncepcje – rysunek 2.2 (por. Hilb, 2005, s. 22; Jeżak, 2010, s. 128):

- monistyczną – podkreślającą, że przedsiębiorstwo jako własność prywatna powinno być zorientowane przede wszystkim (lub nawet wyłącznie) na zaspokajanie interesów jego właścicieli; jest to tzw. podejście globalne (model konkurencyjny – *competition model*);
- dualistyczną – nakazującą respektowanie praw akcjonariuszy, przy jednocześnie uwzględnieniu interesów uprawnionych interesariuszy (w szczególności pracowników); jest to tzw. podejście glocalne (model kooperacji – *coopetition model*);

– pluralistyczną – stanowiącą, że prawo do przedsiębiorstwa należy do wszystkich interesariuszy i oni sprawują kontrolę nad menedżerami (którzy decydują o kierunkach rozwoju podmiotu i zasadach współpracy z interesariuszami); jest to tzw. podejście lokalne (model kooperacyjny – *cooperation model*).

Idea monistyczna została w ostatnich latach poddana silnej krytyce. Wskazuje się, że wygórowane żądania właścicieli doprowadziły do generowania przez banki nadmiernego ryzyka, co w połączeniu z brakiem adekwatnej kontroli nad kierownictwem banków doprowadziło do trudności finansowych wielu podmiotów. Idea pluralistyczna budzi wiele kontrowersji, w szczególności dyskusyjna jest kwestia rozwiązywania konfliktów interesów między różnymi zainteresowanymi stronami. Z punktu widzenia mechanizmów ładu korporacyjnego zasadniczą trudność w tym podejściu rodzi kwestia sprawowania kontroli.

Rysunek 2.2. Orientacja rad nadzorczych na wartość
Źródło: Hilb (2005, s. s. 22).

Współcześnie zatem zasadne wydaje się podejście wypośrodkowane – dualistyczne (w niektórych kulturach akceptowane jest zaś podejście pluralistyczne). W praktyce doszło do znacznej konwergencji koncepcji nadrzędnego celu działania przedsiębiorstw i można mówić raczej o dwóch odcieniach niżli przeciwstawnych poglądach na ich wartość. Podkreśla się, że nie ma możliwości stworzenia

wartości dla akcjonariuszy bez zapewnienia określonej wartości dla innych interesariuszy (klientów, pracowników, społeczności lokalnych itd.). Można natomiast odmiennie rozkładać akcenty – koncentrować się w większym stopniu na wartości dla akcjonariuszy (w tej perspektywie maksymalizacja rentowności dominuje nad społeczną odpowiedzialnością biznesu) lub akceptować prymat wartości dla interesariuszy (w tej perspektywie interes właścicieli nie ma nadrzędnego charakteru) (Bielecki, Pawłowicz, red., 2012, s. 11).

Należałoby zatem powiedzieć, że zadaniem władztwa korporacyjnego jest spowodowanie, by przedsiębiorstwo w sposób efektywny wypełniało swoje cele, chroniąc interesy uprawnionych interesariuszy. W szerokim ujęciu władztwo korporacyjne „składa się ze struktur instytucjonalnych, reguł prawa i dobrych praktyk determinujących, który organ przedsiębiorstwa jest uprawniony do podejmowania określonych decyzji, w jaki sposób wybierani są członkowie tego organu i jakie normy winny przyświecać podejmowaniu decyzji” (Bainbridge, 2012, s. 2).

Na model władztwa korporacyjnego obowiązujący w danej jednostce wpływają ogólne czynniki jego otoczenia, tzn. system regulacyjny, otoczenie polityczne, normy społeczne, model i stopień rozwoju rynku finansowego itd. (Steger, Amann, 2008, s. 17–18), ale także osobiste normy i wartości właścicieli, menedżerów, członków rady nadzorczej i innych najważniejszych interesariuszy. Cechą wspólną wszystkich systemów władztwa korporacyjnego i kształtujących je kodeksów ładu korporacyjnego jest poczucie odpowiedzialności władz spółki, zarówno wykonawczych, jak i nadzorczych. Odpowiedzialność dotyczy losów spółki, jej postępowania i wpływu na interesariuszy (Marcinkowska, 2006).

W ślad za tym jak dokonuje się hybrydyzacja systemów finansowych, można spodziewać się konwergencji modeli i mechanizmów władztwa korporacyjnego (Mullineux, 2011). Z jednej strony, sprzyjają temu kodeksy dobrych praktyk (w tym zwłaszcza ponadnarodowe), globalizacja działalności przedsiębiorstw, regulacje giełd papierów wartościowych, harmonizacja regulacji rachunkowości, globalna koncentracja usług audytu, zdobywanie przez spółki kapitału na zagranicznych giełdach, badania naukowe (międzynarodowe konferencje, publikacje). Z drugiej strony, tendencje te osłabiają różnice regulacji prawnych, standardy procesów legislacyjnych, różnice między giełdami papierów wartościowych, czynniki historyczne, społeczne, kulturowe, etyczne (du Plessis i in., 2011, s. 18–19; Jeffers, 2005). Można zatem mówić o pewnym zbliżaniu się modeli i zacieraniu niektórych różnic. Pełna ich unifikacja nie jest wszelako możliwa, czynniki różnicujące systemy władztwa korporacyjnego mają bowiem charakter narodowy lub regionalny (np. poglądy na temat roli przedsiębiorstwa, normy kulturowe i społeczne, priorytety społeczno-polityczne), a zatem nie mogą być zunifikowane (Rossouw, 2009; Yoshikawa, Rasheed, 2009).

Niezależnie od stosowanych lub postulowanych modeli, sugeruje się, by struktura władztwa korporacyjnego była budowana na kanwie następujących wartości: odpowiedzialności, uczciwości, niezależności, przejrzystości i efektywności (por. Rezaee, 2009, s. 40).

2.3.2. Holistyczny model władztwa korporacyjnego w bankach

Dowiedziano już, że w teorii i praktyce wyróżnia się wiele typów modeli *corporate governance*. Nie istnieje także jeden model władztwa korporacyjnego, pasujący do wszystkich banków (Gup, 2007, s. 20; De Young, 2007, s. 62; Gischer i in., 2007, s. 249). Różne zasady funkcjonowania będą obowiązywały banki działające w różnych systemach prawnych i typach gospodarek czy modelach systemu finansowego. Inne cele, a zatem i systemy nadzoru będą występować w bankach prywatnych, spółdzielczych i państwowych; w bankach lokalnych i globalnych; w bankach uniwersalnych i inwestycyjnych itd. Priorytety wszelako pozostają te same (Marcinkowska, 2010b).

Budując model władztwa korporacyjnego banku, należy uwzględnić:

- czynniki determinujące wymagany kształt systemu;
- funkcje, jaki ów system ma pełnić;
- mechanizmy, które muszą być zastosowane;
- zakres oddziaływania władztwa korporacyjnego;
- uczestników współtworzących system;
- zasady i wartości, na których system musi się opierać.

W przypadku banków kluczowymi czynnikami determinującymi kształt modelu władztwa korporacyjnego są:

- regulacje prawne (tradycja prawna, istniejące i postulowane normy prawne, regulacje ostrożnościowe, rekomendacje nadzorcze);
- normy „miękkiego prawa” (kodeksy środowiskowe i branżowe, dobrowolne kodeksy rynkowe);
- uwarunkowania polityczne (ustrój państwa, rola państwa w gospodarce, wpływ polityki na gospodarkę itp.);
- rynki finansowe (stopień rozwoju, zakres, aktywność, zasady notowania, efektywność itd.);
- czynniki społeczne (normy kulturowe i etyczne, wartości społeczne, oczekiwania społeczne, postawy wobec zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw itd.);
- oczekiwania właścicieli;
- wpływy międzynarodowe (regulacje i standardy międzynarodowe, rynki międzynarodowe, instytucje międzynarodowe, konwergencja przepisów i norm itd.) (por. Larcker, Tayan, 2011, s. 9; Young, Thyil, 2008).

Funkcje i mechanizmy władztwa korporacyjnego w bankach są analogiczne do ogólnych; omówiono je w podrozdziale 2.1 (por. Mesjasz, 2011, s. 25; Nordberg, 2011, s. 52; Aluchna, 2007, s. 67; Rezaee, 2009, s. 41; Berglöf, Claessens, 2006). Mechanizmy zewnętrzne są narzucone przez otoczenie banku – wymienione wyżej determinanty bezpośrednio na nie wpływają. Mechanizmy wewnętrzne są przede wszystkim konsekwencją oczekiwań właścicieli, a kształtują je przede

wszystkim rada nadzorcza, zarząd, wierzyciele i inwestorzy, pracownicy, natomiast wymienione wyżej determinanty wpływają na nie pośrednio. Mechanizmy władztwa korporacyjnego są w znacznej mierze kształtowane pod wpływem regulacji i dobrych praktyk (kodeksów ładu korporacyjnego).

Zakres oddziaływania praktyk władztwa korporacyjnego jest w dużej mierze decyzją kierownictwa banku (w szczególności zarządu, w pewnej mierze rady nadzorczej, w zależności od zaangażowania – także kluczowych właścicieli), w znacznym stopniu zależy też od stopnia rozwoju banku (etapy cyklu życia), w pewnym zakresie wpływają nań również opisane wyżej ogólne determinanty zewnętrzne. Można tu wymienić w szczególności:

- wybór strategii (określenie systemu wartości, sformułowanie wizji i misji banku, określenie celów strategicznych);
- samoregulację (stosowanie wewnętrznych kodeksów postępowania, określenie wewnętrznych norm etycznych, sprecyzowanie wymogów wobec partnerów biznesowych);
- zakres uwzględnianych interesariuszy i charakter relacji z nimi, w tym poziom ich zaangażowania (Marcinkowska, 2013a, 2013b);
- strukturę wewnętrzną (struktury decyzyjne, zakresy kompetencji i odpowiedzialności, formy przywództwa);
- wewnętrzne regulacje (regulaminy i instrukcje, zasady rachunkowości, normy zarządzania ryzykiem, system wynagradzania);
- wewnętrzny monitoring (raportowanie wewnętrzne, odpowiedzialność);
- zarządzanie ryzykiem;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- zarządzanie operacjami (działalnością operacyjną);
- zakres stosowania idei społecznej odpowiedzialności banku (Young, Thyl, 2008; Ho, 2005).

Uogólniając, można zatem powiedzieć, że w tym obszarze podejmowane są decyzje strategiczne odnośnie do kształtu systemu zarządzania bankiem.

Niezbędnymi uczestnikami systemu są właściciele, rada nadzorcza i zarząd. Kwestia, których interesariuszy roszczenia będą przez bank sankcjonowane (których oczekiwania zostaną uwzględnione w jego wiążące celów) i których zaangażowanie zostanie uwzględnione w konstruowaniu ładu korporacyjnego danej instytucji, będzie kluczowym czynnikiem różnicującym modele ładu korporacyjnego banków. Jak wspomniano, generalnie wyodrębnia się model monistyczny, dualistyczny i pluralistyczny. W przypadku banków władztwo korporacyjne nie może opierać się na koncepcji monistycznej – banki nie mogą działać ku pożytkowi jedynie właścicieli. Winno ono uwzględniać kwestie ochrony interesów właścicieli, interesów innych interesariuszy i publicznego interesu w systemie bankowym oraz spełniać oczekiwania regulatorów i nadzorców (Gup, 2007, s. 22). Jako minimum wymagane jest respektowanie

w systemie władztwa korporacyjnego banków interesów właścicieli i wierzycieli (Hopt, 2012). Wynika to z omówionej wyżej specyfiki działalności banków (i będącego jej konsekwencją przeważającego udziału długu w strukturze finansowania).

Powyższe rozważania pozwalają pokusić się o skonstruowanie holistycznego modelu władztwa korporacyjnego w bankach. Z uwagi na jego złożoność, został on przedstawiony na dwóch rysunkach. Rysunek 2.3 pokazuje zasady, jakie winny być uwzględnione w systemie władztwa korporacyjnego oraz funkcje pełnione przez ten system, wskazując przy tym uczestników wypełniających te funkcje (interesariuszy potencjalnie angażujących się w dane procesy). Rysunek 2.4 prezentuje natomiast determinanty systemu władztwa korporacyjnego (zewnętrzne czynniki wpływające na ogólną konstrukcję i mechanizmy systemu) oraz interesariuszy banków, którzy potencjalnie mogą angażować się w jego działalność. Efektem współzależności między determinantami i interesariuszami jest ukształtowanie mechanizmów władztwa korporacyjnego (przy czym na czynniki zewnętrzne w większym stopniu wpływają ogólne determinanty, zaś na wewnętrzne – organy statutowe banku), a także komponentów władania (kluczowych elementów zarządzania bankiem).

Podsumowując, można wskazać, że stosowane w praktyce banków modele władztwa korporacyjnego mogą się różnić przede wszystkim zakresem uwzględnienia zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy oraz skali ich oczekiwań i kontrybucji, a także zakresem stosowania samoregulacji, w tym w szczególności przyjęcia własnych kodeksów etycznych i zasad postępowania. Obie wymienione kwestie są pochodną przyjętego przez bank systemu wartości oraz misji określającej jego zaangażowanie w relacje z otoczeniem i zakres odpowiedzialności. Wartości korporacyjne muszą mieć swe korzenie w poglądach i postawach właścicieli (są transferowane najczęściej poprzez członków rady nadzorczej i zarządu). Na wartości te mogą wpływać interesariusze, wywierając presję na bank (w szczególności dotyczy to pracowników, klientów, mediów, opinii publicznej). Zatem wraz ze zmianą struktury właścicielskiej, składu organów banku i struktury jego interesariuszy wartości banku mogą się zmieniać; podobnie, zmianę taką może wywołać zmiana warunków w otoczeniu ekonomicznym (Thomsen, 2004). Można uogólnić, że z uwagi na wewnętrzne mechanizmy władztwa korporacyjnego jego modele w bankowości będą się różniły zakresem akceptacji idei społecznej odpowiedzialności.

Wymienione czynniki zależne są *stricte* od wyborów wewnętrznych i różnicują banki działające na tych samych rynkach. Wspomniane wcześniej determinanty zewnętrzne mogą bowiem całkowicie zróżnicować wszystkie elementy systemu władztwa korporacyjnego banków.

Rysunek 2.3. Model władztwa korporacyjnego banku: zasady, funkcje, uczestnicy

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.4. Model władztwa korporacyjnego banku: determinanty, mechanizmy, uczestnicy (interesariusze)
Źródło: opracowanie własne.

2.4. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zaprezentowano definicje i istotę władztwa korporacyjnego oraz wymieniono mechanizmy i instytucje tworzące jego strukturę. Należy teraz zastanowić się nad tym, czym jest dobre władztwo korporacyjne. Generalnie oznacza ono zdolność korporacji do skutecznego osiągania jej celów, przy minimalizacji zaangażowania prawa lub regulatorów w ochronę i wspieranie interesów poszczególnych stron i społeczeństwa jako całości (Turnbull, 2010).

Mnogość teorii ładu korporacyjnego i występujących jego modeli powoduje, że trudno jest wskazać gotowe recepty na skonstruowanie optymalnego systemu. Istnieją jednakże pewne zasady, które są powszechnie akceptowane. Uznaje się, że ich wypełnienie jest niezbędne dla osiągnięcia dobrego ładu korporacyjnego. Są one ujmowane w zbiorach dobrych praktyk lub kodeksów władztwa korporacyjnego i stanowią swoisty katalog obowiązków i odpowiedzialności korporacji i ich kluczowych interesariuszy.

Warto podkreślić, że istotą władztwa korporacyjnego nie jest władza, lecz poszukiwanie możliwości zapewnienia, że decyzje podejmowane są w efektywny sposób (Pound, 1995). Zbudowanie modelu *corporate governance* dla konkretnego banku wymaga uwzględnienia wszystkich okoliczności i wyważenia ich znaczenia dla możliwości realizacji tego celu.

Konkretny model *corporate governance* funkcjonujący w danym banku jest efektem działania kilku czynników sterujących. Największe znaczenie – jak w przypadku wszystkich podmiotów sektora finansowego – ma system regulacji prawnych i rekomendacji nadzorczych; to on kształtuje ogólne warunki funkcjonowania banków. Drugim elementem są warunki rynkowe – typ systemu finansowego, poziom jego rozwoju, poziom konkurencyjności oraz stosowane (i akceptowane na danym rynku) strategie konkurowania i modele biznesowe banków. Łącznie te dwa elementy w najwyższym stopniu współtworzą środowisko, w jakim podejmowane są decyzje odnośnie do zasad i motywów funkcjonowania poszczególnych instytucji. Na decyzje te wpływa przede wszystkim trzeci z najważniejszych wyznaczników modelu władztwa korporacyjnego – właściciele, a konkretnie forma prawna, typ własności i struktura właścicielska (w tym typ właścicieli, stopień koncentracji / rozproszenia własności, stopień zaangażowania, długo- lub krótkoterminowy charakter tego zaangażowania). Ostatnia z kluczowych determinant w znacznym stopniu jest pochodną kwestii właścicielskiej. Są nią wartości, przekonania, osobowość i zaangażowanie kluczowych osób odpowiedzialnych za bank: właścicieli, menedżerów, rady nadzorczej (a w zależności od ich wyborów, także innych kluczowych interesariuszy, w tym m.in. pracowników). Te cztery elementy są podstawą kształtowania indywidualnego modelu władztwa korporacyjnego banku.

W rozdziale przedstawiono typologię modeli *corporate governance*. Nie sposób wszelako zasugerować, który model winien zostać adaptowany przez bank

w konkretnych warunkach. Rozważania teoretyczne nie pozwalają wskazać, który model ładu korporacyjnego jest dobry lub lepszy od innych. Wyniki badań empirycznych są zaś niejednoznaczne – także nie przynoszą dowodu na potwierdzenie tezy o wyższości któregoś typu rozwiązań. Jest zbyt wiele zmiennych determinujących działania i wyniki banków i zachodzi zbyt wiele zmian w otoczeniu tych instytucji, by móc jednoznacznie wskazać receptę na „dobre władztwo korporacyjne”. Wybór instrumentów i ukształtowanie mechanizmów *corporate governance* jest kwestią odpowiedzialności właścicieli banku oraz kierownictwa i rady nadzorczej. Do pewnego stopnia w procesach tych uczestniczą interesariusze banku – wówczas i oni są współodpowiedzialni za kształt tej instytucji.

Wobec tych trudności i niejednoznaczności tym bardziej wzrasta rola „strażników finansów” – instytucji sieci bezpieczeństwa, audytorów, agencji ratingowych, analityków oraz rynków (klientów, inwestorów dłużnych i kapitałowych). Winni oni (w ramach swych uprawnień i możliwości) wnikliwie badać działalność banków i jej efekty oraz analizować zasadność stosowanych rozwiązań w istniejących uwarunkowaniach. Należy bowiem pamiętać, że cele działania banków są odmienne niż podmiotów niefinansowych; z racji ich roli w gospodarce ich nadrzędnym celem jest bezpieczne wykonywanie funkcji systemu finansowego, zapewniające sprawne i stabilne funkcjonowanie gospodarki. Cele właścicieli (i ewentualnie innych interesariuszy) muszą mieć zatem charakter drugorzędny.

Rozdział 3

Dobre praktyki władztwa korporacyjnego

3.1. Istota kodeksów władztwa korporacyjnego¹

Regulacje dotyczące władztwa korporacyjnego zawarte są w prawie spółek, przepisach dotyczących obrotu papierami wartościowymi, standardach notowania papierów wartościowych na giełdach oraz kodeksach dobrych praktyk (Rezaee, 2007, s. 23). Ów ostatni element jest elementem pośrednim między regulacją i samoregulacją: stanowiony jest przez oficjalny organ nadzoru rynkowego, jednak zwykle jego stosowanie nie jest obowiązkowe. Zadanie nadzoru sprowadza się w tym przypadku do sformułowania określonego zestawu zasad, które nie mają charakteru prawa bezwzględnie obowiązującego – stanowią jedynie zestaw rekomendowanych praktyk.

Polskie regulacje prawne zawierają definicję legalną pojęcia „kodeks dobrych praktyk” – jest on zbiorem „zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych” (ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu...) ². W rzeczywistości kodeksy dobrych praktyk bywają adresowane nie tylko do przedsiębiorców (instytucji), ale także profesjonalistów (osób wykonujących określony zawód). Definicja ta jest bardzo szeroka i obejmuje również kodeksy ładu korporacyjnego.

Kodeks dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest zbiorem zasad, standardów lub dobrych praktyk dotyczących różnych aspektów władztwa korporacyjnego, z reguły niewiążącym formalnie (niebędącym aktem prawnym) (Weil, Gotshal & Manges, 2002, s. 1). Termin ten najkrócej można scharakteryzować jako system wyznaczający zasady kierowania spółką i sprawowania nad nią kontroli – z jednej strony precyzują one normy dla różnych podmiotów, nakazujące określone zachowania (lub zakazujące ich), z drugiej zaś zawierają kryteria oceny treści dokumentów organizacyjnych podmiotów w kontekście stosowania praktyk

¹ Podstawę do opracowania niniejszego podrozdziału stanowiły publikacje: Marcinkowska (2013e, 2012e).

² Przywołana powyżej ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym wdraża dyrektywę 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11.05.2005 r. dotyczącą nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym... (2005).

nadzoru korporacyjnego. Przewodnim wątkiem kodeksów ładu korporacyjnego jest odpowiedzialność organów spółki (Marcinkowska, 2004b, s. 15).

W kodeksach ładu korporacyjnego są uwzględniane na ogół reguły dotyczące (Marcinkowska, 2004b, s. 17):

- podstawowych zasad osiągania konsensu między spółką a grupami interesów;
- praw i obowiązków właścicieli, w tym ochrony interesów właścicieli mniejszościowych;
- struktur i procedur zarządczych i nadzorczych oraz roli zarządu i rady nadzorczej;
- zasad wynagradzania zarządu, w tym akcjami i opcjami na akcje spółki;
- ujawniania informacji na temat działalności przedsiębiorstwa i jej wyników;
- wyboru audytora i zapewnienia jego niezależności;
- sprawowania efektywnej kontroli nad spółką i jej organami;
- procesów przejęć i połączeń kapitałowych, tj. ochrony (lub jej braku) przed przejęciem spółki.

Kodeksy ładu korporacyjnego – jako źródło „miękkiego” prawa – mogą pełnić różnorakie funkcje (Oplustil, 2010, s. 77–78):

- służą do wzmocnienia ochrony inwestorów na rynku kapitałowym poprzez formułowanie i wdrażanie wysokich standardów tego nadzoru, wychodzących poza poziom przewidziany w przepisach ustawowych z zakresu prawa spółek;
- „miękkie” kodeksy stają się elementem międzynarodowej konkurencji rynków kapitałowych, które – promując stosowanie dobrych praktyk – starają się przyciągnąć emitentów i inwestorów;
- zbiory dobrych praktyk pełnią funkcję informacyjną wobec zagranicznych inwestorów, stanowiąc dla nich źródło informacji o obowiązujących w danym państwie regulacjach z zakresu prawa spółek oraz o powszechnie stosowanych standardach korporacyjnych;
- kodeksy stanowią punkt odniesienia dla bieżącej lub okresowej oceny przestrzegania przez spółki zasad władztwa korporacyjnego (jej efektem mogą być ratingi i rankingi);
- „miękkie” regulacje mogą być swoistym „poligonem doświadczalnym” pozwalającym na sprawdzanie w praktyce nowych regulacji przed ich wprowadzeniem do przepisów obowiązującego prawa.

Generalnie kodeksy dobrych praktyk mają służyć zwiększeniu zaufania do rynku kapitałowego i spółek na nim obecnych oraz zapobieganiu skandalom i kryzysom związanym z odkryciem (w szczególności zbyt późnym) negatywnych informacji o instytucjach naruszających określone standardy.

Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanawiane przez instytucje nadzorcze (z inicjatywy rządów lub giełd papierów wartościowych) bądź przez przedstawicieli określonej grupy interesów, np. menedżerów lub pewnej kategorii inwestorów – instytucjonalnych, funduszy emerytalnych itp. (Oplustil, 2010, s. 84).

Pierwszym kodeksem dobrych praktyk był brytyjski *Cadbury Report* (*Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*), opublikowany w grudniu 1992 r. Dokument ten odnosił się przede wszystkim do funkcjonowania rady nadzorczej, jej składu, tworzenia komitetów, udziału członków niezależnych oraz kwestii ujawniania informacji³. Rozwinięciem tego dokumentu były raporty Greenbury’ego (1995) i Hampela (1997), a stały się one podstawą dla *Combined Code* (1998), który (z modyfikacjami) jest aktualnie obowiązującym kodeksem dla spółek notowanych na londyńskiej giełdzie (Jeżak, 2010, s. 256). Obecnie większość krajów ma własne kodeksy dobrych praktyk⁴. Nadto formułowane są wytyczne międzynarodowe; należy tu wskazać przede wszystkim dokumenty OECD (2004), UNCTAD (2006) i Unii Europejskiej⁵. Dokumenty te zwykle są podstawą do formułowania rozwiązań krajowych. Kodeksy dobrych praktyk są na ogół formułowane przez giełdy papierów wartościowych (na ogół po konsultacjach z regulatorami, organizacjami inwestorów i emitentów), jednak wraz ze zmianą postrzegania władztwa korporacyjnego pojawiają się także kodeksy adresowane do różnych typów organizacji (np. przedsiębiorstw państwowych, małych spółek), niekiedy adresowane do podmiotów z konkretnych sektorów (w szczególności dotyczy to branży finansowej – banków, funduszy emerytalnych i inwestycyjnych). Wówczas kodeksy takie są często inicjatywą środowiskową (np. organizacji branżowych, samorządowych, NGOs).

Jedną z kluczowych kwestii uwzględnianych w kodeksach dobrych praktyk – poza samym określeniem zasad modelowania władztwa korporacyjnego w podmiocie – jest wymóg ujawniania informacji na temat wypełnienia tych zasad. Jak wspomniano, zwykle stosowane jest podejście *comply or explain*, co oznacza, że organizacja powinna stosować zasady ładu korporacyjnego lub wyjaśnić, dlaczego ich nie przestrzega. Zakłada się, że rynek będzie weryfikował te oświadczenia i oceniał spółki pod kątem jakości ich ładu korporacyjnego. Zatem „strażnikiem [dobrych praktyk przyp. M.M.] jest nie państwo, lecz – w ostatniej instancji – kapitał” (Nartowski, 2011, s. 342).

W praktyce stosowane są różne rodzaje podejścia nadzorczego do kwestii konieczności informowania o stosowaniu dobrych praktyk oraz monitorowania przez instytucję nadzorującą (rysunek 3.1). Jak podkreśla Komisja Europejska, stosowane najczęściej w kodeksach dobrych praktyk podejście „przestrzegaj lub wyjaśnij” działałoby znacznie bardziej skutecznie, gdyby określone organy

³ Dokument ten wprowadził zasadę *comply or explain*, powielaną przez kolejne zbiory dobrych praktyk formułowane w innych krajach, według której spółki działają zgodnie z zasadami, a jeśli nie przestrzegają jakiejś reguły, to muszą o tym poinformować uczestników rynku i podać powód takiego stanu rzeczy (Aluchna, 2008).

⁴ Zestawienie kodeksów z różnych państw dostępne jest na stronie European Institute of Corporate Governance (www.ecgi.org/codes/all_codes.php).

⁵ Zob. European Commission, (2011), (2012).

monitorujące (takie jak organy regulacyjne ds. papierów wartościowych, giełdy papierów wartościowych lub inne organy) były uprawnione do sprawdzania, czy dostępne informacje (w szczególności wyjaśnienia) mają odpowiednią wartość informacyjną i są odpowiednio obszerne. Podkreśla się jednocześnie, że te instytucje nie powinny jednak ingerować w treść ujawnianych informacji ani oceniać rozwiązań zastosowanych przez spółkę – to zadanie wciąż powinno należeć do rynku. Odpowiednie organy mogłyby publikować wyniki działań monitorujących, aby zwrócić uwagę na najlepsze praktyki i zachęcać spółki do całkowitej przejrzystości. Możliwe byłoby też uwzględnienie oficjalnych sankcji w przypadku najpoważniejszych naruszeń obowiązków (Komisja Europejska, 2011, s. 23)⁶.

Generalnie można wskazać trzy kategorie wyjaśnień podawanych w oświadczeniach (Seidl i in., 2013):

1) wyjaśnienia niewystarczające (niepełne, niedokładne, niewyczerpujące) – spółka potwierdza, że nie realizuje jakiejś zasady, ale nie wskazuje powodów odstąpienia od niej; można tu wskazać:

– proste ujawnienie – zwykła krótka informacja o niesposobieniu zasady, ewentualnie z zaznaczeniem przejściowego charakteru odstąpienia;

– opis alternatywnej praktyki – spółka nie spełnia wymogu określonego w kodeksie, ale działała w taki sposób, który jest związany z daną zasadą; jakkolwiek ten rodzaj oświadczenia zawiera więcej informacji niż proste ujawnienie, brakuje uzasadnienia wyboru odmiennego rozwiązania;

– puste wyjaśnienie – oświadczenie nie ma (prawie) żadnej wartości wyjaśniającej – nie dostarcza żadnej informacji;

2) wyjaśnienia kontekstowe – spółka uzasadnia odstępstwo, wyjaśniając to swą szczególną sytuacją (która jest uzasadnieniem braku możliwości lub racjonalności zastosowania zasady); wyjaśnienia te mogą się odwoływać do wielkości spółki, struktury podmiotu, kontekstu międzynarodowego, innych powodów specyficznych dla spółki, specyfiki branży, problemów przejściowych (nowych zasad lub spółka dopiero zaczęła być notowana na giełdzie);

3) zasadnicze wyjaśnienia – spółka informuje o nierealizowaniu zasady, argumentując, że nie odzwierciedla ona najlepszych praktyk; można tu wskazać trzy podkategorie:

– problemy skuteczności / efektywności – spółka dowodzi, że stosowanie zasady kodeksu będzie nieoptymalne – ogólnie, a nie tylko w jej przypadku;

⁶ W większości krajów Unii Europejskiej giełda lub instytucja nadzorująca rynek finansowy dokonuje jedynie formalnej weryfikacji oświadczeń, jednak w niektórych krajach (np. w Belgii, Niemczech, Estonii, Litwie, Holandii, Portugalii) raporty te poddawane są analizie, które wyniki są publikowane; niekiedy spółkom udzielane są konkretne rekomendacje. Ponadto w niektórych krajach (np. w Bułgarii, Włoszech, Francji, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Słowenii, Szwecji) monitoring wykonywany jest przez podmioty prywatne, np. instytucje naukowe, stowarzyszenia promujące *corporate governance*, firmy doradcze (RiskMetrics Group, 2009).

– ogólne kwestie dotyczące wdrażania zasad – spółka wskazuje ogólne problemy związane ze stosowaniem danej zasady;

– w sprzeczności z innymi przepisami / normami – spółka powołuje się na niezgodność zasady z wartościami, normami społecznymi lub regulacjami prawnymi.

Analiza oświadczeń na temat stosowania ładu korporacyjnego wskazuje, że olbrzymia część spółek nie przedstawia wyjaśnienia powodów odstąpienia od stosowania określonych zasad bądź składa wyjaśnienia o niskiej jakości informacyjnej; można się spotkać z raportami niejasnymi lub niekompletnymi (Seidl i in., 2013)⁷.

Potwierdza to konieczność wsparcia mechanizmów przez regulatora i wprowadzenie wymogu monitorowania przezeń oświadczeń spółek i stosownego reagowania na brak lub niewystarczające wyjaśnienia (Seidl i in., 2013)⁸. Problem ten w szczególności dotyczy spółek kontrolowanych przez jednego lub kilku dużych akcjonariuszy; zwłaszcza w tym przypadku zaleca się, by niezależni członkowie rady odgrywali specjalną rolę w zatwierdzaniu oświadczeń na temat ładu korporacyjnego, dbając o zapewnienie odpowiednio wyczerpujących wyjaśnień na temat przyczyn odstąpienia od stosowania określonych zasad (ECGF, 2006).

Rysunek 3.1. Typy kodeksów dobrych praktyk *corporate governance*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: de Jong i in. (2005).

⁷ Badania przeprowadzone na brytyjskim rynku alternatywnym potwierdziły, że poziom ujawnień na temat stosowania wytycznych dotyczących ładu korporacyjnego rośnie m.in. wraz z wielkością spółki, udziałem niezależnych członków rady nadzorczej i wielkością rady nadzorczej (Mallin, Ow-Yong, 2012).

⁸ Można także spotkać się z sugestiami wprowadzenia standardowych formularzy oświadczeń na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego. Ułatwiają one monitorowanie poprzez wymuszenie raportowania wszystkich wymaganych informacji i zestawienie ich w czytelnej formie, a przy tym zmniejszają ewentualne skomplikowanie raportów. W niektórych krajach UE obowiązują takie formularze (np. w Hiszpanii, Litwie, na Węgrzech, w Estonii), w kilku natomiast (np. w Portugalii, Włoszech, Słowacji) standardowe formularze istnieją, lecz nie są obowiązkowe (RiskMetrics, 2009).

Bhimani (2008) stwierdza, że kodeksy ładu korporacyjnego propagują określone zasady i wartości etyczne oraz aspekty moralne właściwego postępowania osób i organizacji. Kodeksy, uwzględniające koncepcje ekonomii neoklasycznej, z definicji wprowadzają wymiar wartości moralnych i ideałów etycznych w swej ekonomicznie racjonalistycznej argumentacji.

Wybory etyczne w zakresie władztwa korporacyjnego odnoszą się w szczególności do tego, w jaki sposób, w jakim zakresie i wobec kogo respektowane są podstawowe „cnoty” *corporate governance*, czyli zasady dotyczące obowiązków, odpowiedzialności, uczciwości i przejrzystości. Kwestie wyborów (osądów) moralnych dokonywanych w tym obszarze determinują różnice w modelach władztwa korporacyjnego. Dotyczą one m.in. zidentyfikowania interesariuszy i ich oczekiwań, które będą respektowane przez bank i zakresu ich uwzględnienia w wiążce jego celów. Osądy moralne są także odzwierciedlone w kryteriach oceny sukcesu podmiotu, czyli przykładania wagi do zagadnień efektywności ekonomicznej i operacyjnej, zaangażowania interesariuszy i tworzenia swoistego „obywatelstwa korporacyjnego” czy wreszcie zmniejszania nierównowagi między różnymi grupami interesariuszy (West, 2009).

Optymalnym rozwiązaniem wydaje się być zatem scalenie systemu władztwa korporacyjnego z kulturą etyczną instytucji. Dotychczas etyka rzadko była postrzegana jako podwaliny ładu korporacyjnego (Sullivan, 2009, s. 3). Można wszelako argumentować, że występuje tu wzajemne oddziaływanie, wspierające tworzenie odpowiednich ram dla funkcjonowania każdego podmiotu. Przyjęte zasady i kodeksy etyki wspierają jego odpowiedzialne postawy względem interesariuszy, co jest kwintesencją władztwa korporacyjnego. Jednocześnie efektywny system *corporate governance* wspiera przestrzeganie obranego przez instytucję kodeksu etycznego.

3.2. Zbiory dobrych praktyk

3.2.1. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie

Historia kodeksów dobrych praktyk w Polsce sięga roku 2001, kiedy to zaczęły działalność Komitet Dobrych Praktyk (przy Instytucie Rozwoju Biznesu – Centrum Prywatyzacji w Warszawie) oraz środowiskowa inicjatywa Polskie Forum *Corporate Governance* (przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku). Efektem ich pracy były dwie odmienne propozycje kodeksów (*Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 r.*; *Kodeks Nadzoru Korporacyjnego*, 2002)⁹, przy czym akceptację Giełdy Papierów Wartościowych w Warsza-

⁹ Porównanie kodeksów przedstawia Mikosz (2002).

wie zyskał ów pierwszy i to on był podstawą pierwszego dokumentu formalnie obowiązującego w Polsce (miał zastosowanie do spółek publicznych od 2003 r.). W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, przyjęto zasadę, że spółki nie mają obowiązku stosowania dobrych praktyk, a jedynie obowiązek składania oświadczeń na temat ich stosowania (*comply or explain*).

Jak podkreśla GPW, „celem *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW* jest umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nieregulowanych przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nierównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku” (http://corp-gov.gpw.pl/lad_corp.asp).

Oficjalny polski kodeks ładu korporacyjnego był kilkakrotnie zmieniany¹⁰ (zob. *Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych 2005...*, 2004; *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2007); *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010); *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2011); *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2012)).

Kodeks składa się z czterech części¹¹:

- I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych.
- II. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych.
- III. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych.
- IV. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy.

Zgodnie z preambułą kodeksu, dobre praktyki zawarte w częściach II, III i IV „stanowią reguły, dla których stosuje się, w ramach zasady *comply or explain*, mechanizm przekazywania przez spółkę rynkowi jednoznacznej informacji o naruszeniu dobrej praktyki, a zarazem premiowania spółek giełdowych, spełniających oczekiwania stosowania dobrych praktyk w pełnym zakresie”. Natomiast zasady określone w części I tego zbioru są zaleceniami, które nie podlegają w pełni takiemu mechanizmowi. Jednak jako że wyrażają one tendencje w zakresie właściwego sposobu układania relacji wewnętrznych i relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem, także i one są przedmiotem corocznych sprawozdań dotyczących postępowania w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, sporządzanych przez spółki giełdowe¹².

¹⁰ Treść dobrych praktyk i historia ich nowelizacji dostępna jest na stronie <http://corp-gov.gpw.pl/publications.asp>

¹¹ W załączniku nr 2 przedstawiono zasady obowiązujące w latach 2008–2012. Dla tego okresu zostanie przedstawiona analiza wypełnienia zasad przez banki giełdowe.

¹² Zgodnie z uchwałą Zarządu Giełdy, raporty dotyczące stosowania zasad ładu korporacyjnego mogą być przekazywane jako raporty bieżące (poprzez system EBI) lub w ramach raportów rocznych. Zob. uchwała nr 718/2009 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie przekazywania... (ze zm.).

3.2.2. Bazylejskie dobre praktyki władztwa korporacyjnego

Wśród wytycznych globalnych, służących do reformowania bankowości, należy wskazać kolejne inicjatywy Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego (BCBS). Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na sektorowe „dobre praktyki”, uwzględniające specyfikę banków. Pierwszy dokument *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* opublikowano we wrześniu 1999 r.; był on oparty na wytycznych OECD z tego samego roku. We wstępie podkreślono, że nadzór bankowy nie może dobrze funkcjonować, jeśli nie istnieje władztwo korporacyjne, zatem nadzorcy są zainteresowani uzyskaniem zapewnienia, że w każdej instytucji bankowej funkcjonuje efektywny ład. Dokument ten miał charakter wytycznych, z zasady ogólnych, wobec różnic legislacyjnych i różnic w podejściu do struktur *corporate governance* w różnych krajach.

W ślad za rewizją wytycznych OECD z 2004 r. oraz uwzględniając komentarze płynące pod adresem pierwotnych wytycznych, w roku 2006 BCBS opublikował zmodyfikowaną wersję wytycznych *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*.

Ogólne zasady mające służyć poprawie ładu korporacyjnego w bankach, zostały zaktualizowane przez BCBS w październiku 2010 r. Obecna wersja dokumentu formułuje 14 zasad w sześciu obszarach; dotyczą one (BCBS, 2010)¹³:

- 1) rady nadzorczej – jej odpowiedzialności, kwalifikacji członków, organizacji i funkcjonowania rady oraz odpowiedzialności w grupie kapitałowej;
- 2) zarządu – jego odpowiedzialności;
- 3) zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej – systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, identyfikacji i monitorowania ryzyka, raportowania ryzyka i współpracy z audytorami;
- 4) zasad wynagradzania – nadzoru nad systemem wynagradzania i powiązania wynagrodzeń z ryzykiem;
- 5) złożonych lub nieprzejrzystych struktur organizacyjnych – zrozumienia struktury organizacyjnej oraz struktur specjalnych;
- 6) ujawniania informacji i transparentności – przejrzystości dla interesariuszy.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla, że podstawową odpowiedzialność za władztwo korporacyjne w bankach ponoszą rady nadzorcze tych instytucji oraz ich wyższe kierownictwo, a nadzorcy bankowi odgrywają ważną rolę w tworzeniu wytycznych i dokonywaniu oceny praktyk ładu korporacyjnego. Dodatkowo wymienia przy tym szeroką grupę interesariuszy, którzy mogą przyczynić się do promowania dobrych praktyk w tym zakresie; należą do niej:

- właściciele – poprzez aktywne i świadome wykonywanie praw akcjonariuszy;
- deponenci i inni klienci – poprzez nieangażowanie się w transakcje z bankami, które nie funkcjonują w prawidłowy sposób;

¹³ Zasady te przedstawiono w skrócie w załączniku nr 3.

- zewnętrzni audytorzy – poprzez wykonywanie w prawidłowy i wykwalifikowany sposób zawodu biegłego rewidenta, standardy audytu i komunikację z radą nadzorczą, kierownictwem wyższego szczebla i nadzorem;
- bankowe instytucje branżowe – poprzez inicjatywy związane z dobrowolnymi zasadami sektorowymi i publikację dobrych praktyk;
- firmy doradcze w zakresie ryzyka – poprzez wspomaganie banków we wdrażaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego;
- rządy – poprzez ustanawianie prawa i regulacji oraz tworzenie efektywnego systemu prawnego;
- agencje ratingowe – poprzez przegląd i ocenę wpływu praktyk ładu korporacyjnego na profil ryzyka banków;
- regulatorzy giełdowi, giełdy papierów wartościowych – poprzez wymogi informacyjne i wymagania stawiane notowanym spółkom;
- pracownicy – poprzez zgłaszanie uzasadnionych obaw dotyczących nielegalnych, nieetycznych lub wątpliwych praktyk lub innych niedostatków ładu korporacyjnego.

Szczególne znaczenie mają ponadto instytucje nadzorcze, które powinny dawać bankom wytyczne w zakresie władztwa korporacyjnego, regularnie dokonywać całościowej oceny polityki i praktyk ładu, monitorować raporty wewnętrzne i ostrożnościowe (w tym także od strony trzeciej, np. audytorów), wymagać podejmowania przez banki działań mających na celu rozwiązanie istotnych problemów w zakresie stosowanych przez nie praktyk, współpracować z innymi instytucjami sieci bezpieczeństwa.

Dokumenty bazylejskie nie stanowią kodeksów ani wymogów, a są wytycznymi, na podstawie których mogą być one tworzone. Mają one charakter ogólny, by mogły zostać uszczegółowione i doprecyzowane w zależności od specyfiki danego systemu bankowego i ogólnych mechanizmów władztwa korporacyjnego przyjętych w danym kraju. Nie istnieje zatem wymóg składania przez banki raportów na temat wypełnienia tych wytycznych. Obowiązek taki mógłby zostać nałożony jedynie przez krajowego (lub unijnego) regulatora, po uprzednim przyjęciu określonego katalogu zasad jako obowiązującego w danej jurysdykcji.

3.2.3. Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF

W styczniu 2014 r. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego przedstawił do konsultacji projekt *Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF*¹⁴. Dokument ten adresowany jest do podmiotów objętych nadzorem KNF,

¹⁴ Zakłada się, że dokument zostanie uchwalony przez UKNF w pierwszej połowie 2014 r., a instytucje nadzorowane przyjmą zasady najpóźniej do końca 2014 r.

a zatem m.in. do banków (komercyjnych i spółdzielczych)¹⁵. Projekt w znacznym stopniu nawiązuje do wytycznych bazylejskich.

W dokumencie zwraca się uwagę na odpowiedzialne działanie instytucji nadzorowanych, z poszanowaniem interesu różnych zainteresowanych stron (udziałowców banków, ale też klientów i innych interesariuszy), ale także na odpowiedzialne i lojalne postępowanie udziałowców (bank nie może bowiem odpowiadać za poczynania jego akcjonariuszy / członków)¹⁶. Przyjęta jest więc optyka szerszego postrzegania władztwa korporacyjnego.

Zasady odnoszą się przede wszystkim do instytucji nadzorowanej jako organizacji, jednak część z nich adresowana jest również do jej udziałowców (akcjonariuszy, członków) – niektóre kwestie leżą w kompetencjach organu stanowiącego, zatem konieczne jest zaakcentowanie, że „udziałowcy instytucji nadzorowanej powinni współdziałać, realizując cel oraz zapewniając bezpieczeństwo działania tej instytucji” oraz że „w swych decyzjach powinni kierować się interesem instytucji nadzorowanej”.

W dokumencie sprecyzowano oczekiwania dotyczące:

- organizacji i struktury organizacyjnej;
- relacji instytucji z jej udziałowcami;
- organu zarządzającego;
- organu nadzorującego;
- polityki wynagradzania;
- polityki informacyjnej;
- działalności promocyjnej i relacji z klientami;
- kluczowych systemów i funkcji wewnętrznych;
- zarządzania ryzykiem;
- wykonywania uprawnień z aktywów nabytych na ryzyko klienta.

Duży nacisk kładziony jest na kwestię transparentności – jasnej, przejrzystej struktury organizacyjnej oraz wyraźnie podzielonych i przypisanych zakresów obowiązków i odpowiedzialności. Ma być ona dostosowana do założonych strategicznych celów organizacji.

Podkreśla się, że instytucja nadzorowana stanowi odrębny od udziałowców podmiot prawa i powinna działać w interesie wszystkich udziałowców¹⁷, z posza-

¹⁵ Zasady mogą być nieadekwatne do rodzaju i formy prowadzonej działalności przez niektóre podmioty działające na rynku finansowym, część podmiotów nie jest zatem objęta zakresem ich stosowania (np. agenci firm inwestycyjnych, agenci i brokerzy ubezpieczeniowi, dystrybutorzy jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych, pracodawcy prowadzący pracownicze programy emerytalne itd.).

¹⁶ Projekt *Zasad* stanowi, że „instytucja nadzorowana, prowadząc działalność, bierze pod uwagę wszystkich interesariuszy, nie dopuszczając do naruszenia ich interesów, gdy nie są one sprzeczne z interesami instytucji nadzorowanej”. Takie podejście jest zgodne z szerokim pojmowaniem władztwa korporacyjnego.

¹⁷ Mocno akcentowana jest konieczność równego traktowania wszystkich udziałowców, m.in. poprzez zapewnienie równego i adekwatnego dostępu do informacji, ułatwianie udziału wszystkim udziałowcom w zgromadzeniu organu stanowiącego.

nowaniem interesu klientów. W przypadku niektórych banków szczególnie ważną kwestią będzie zastrzeżenie, że udziałowcy nie mogą ingerować w sposób sprawowania zarządu, a także obostrzenia dotyczące transakcji z podmiotem powiązanym. Z punktu widzenia stabilności finansowej banków istotne znaczenie ma zobowiązanie udziałowców do ich dokapitalizowania oraz udzielenia wsparcia finansowego w razie potrzeby.

Wymogi dotyczące zarządu i rady nadzorczej obejmują m.in. kwestie odpowiednich (i komplementarnych) kompetencji, umiejętności i doświadczenia ich członków, dobrej znajomości polskiego rynku finansowego oraz angażowania się w sprawy banku (m.in. poświęcania odpowiednio dużo czasu na zajmowanie się sprawami banku). W przypadku rady nadzorczej szczególnie podkreślana jest rola członków niezależnych oraz komitetu audytu. Dokument zobowiązuje radę do dokonywania regularnej oceny stosowania wprowadzonych uprzednio zasad ładu korporacyjnego.

Zasady ładu korporacyjnego obejmują również kwestie wynagrodzeń rady nadzorczej, zarządu i kluczowych członków kierownictwa. Zasady wynagradzania winny być transparentne, określone w regulacjach wewnętrznych. Polityka wynagrodzeń musi uwzględniać skalę działania i sytuację finansową banku, długoterminowe efekty jego działania i nie może stanowić zachęty do podejmowania nadmiernego ryzyka.

W dokumencie przywiązuje się dużą wagę do przejrzystości banków; szczególnym tego wyrazem są wymogi dotyczące polityki informacyjnej – ma ona uwzględniać potrzeby udziałowców i klientów.

Wiele uwagi poświęcono zagadnieniom relacji z klientami (oraz działalności promocyjnej). W szczególności uwzględniono kwestie prawa klientów do rzetelnej informacji, unikania nieuczciwej sprzedaży (*misseling* – celowego wprowadzania w błąd), procesu rozpatrywania skarg i reklamacji.

Wiele zapisów odnosi się do zagadnień związanych z kluczowymi systemami i funkcjami wewnętrznymi (w tym nade wszystko systemem kontroli wewnętrznej, funkcją zapewnienia zgodności działania z przepisami prawa i rekomendacjami nadzorczymi, funkcją audytu wewnętrznego), a także fundamentalnych dla instytucji finansowych kwestii zarządzania ryzykiem.

Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF nie są prawem stanowionym – podmioty nadzorowane nie mają obowiązku ich stosowania. Warto jednak zauważyć, że silną zachętą do ich wdrożenia i przestrzegania jest fakt uwzględnienia zagadnień dotyczących ładu korporacyjnego w ocenie nadzorczej (BION). W ramach oceny zarządzania bankiem uwzględnia się bowiem różne aspekty struktury organizacyjnej i ładu korporacyjnego (ryzyko wynikające z nieadekwatnej struktury organizacyjnej i kompetencyjnej) oraz dobre praktyki bankowe (UKNF, 2013a). Co istotne, wyniki procesu badania i oceny nadzorczej wpływają na intensywność ewentualnych działań nadzorczych (stosowania

określonych sankcji)¹⁸. Ponadto od oceny BION uzależniona jest m.in. możliwość wypłaty przez bank dywidendy (przy jednoczesnym spełnieniu innych kryteriów określonych przez KNF), co z kolei stanowi istotny bodziec dla udziałowców banku, by adekwatnie zaadresować kwestię przestrzegania przez bank zasad ładu korporacyjnego.

Ogółem należy ocenić, że inicjatywa UKNF jest cennym projektem, który winien wesprzeć tworzenie należytych mechanizmów władztwa korporacyjnego w bankach. Szczególnie cenne jest to, że autorzy *Zasad* przyjęli lansowaną współcześnie szeroką formułę władztwa korporacyjnego, uwzględniającą konieczność realizacji interesów nie tylko właścicieli, ale i innych zainteresowanych stron. Można mieć nadzieję, że istotne, zgodnie z założeniem UKNF, wzmocnienie roli nadzoru wewnętrznego przyczyni się do zwiększenia efektywności i przejrzystości działania banków, poprawy skuteczności działania jej organów i ograniczenia występujących konfliktów interesów, a w konsekwencji przełoży się na zachowanie bezpieczeństwa tych podmiotów. Warto byłoby przy tym wprowadzić formułę „stosuj lub wyjaśnij” (*comply or explain*), tj. obowiązek publikowania przez banki oświadczeń na temat stosowania tych zasad – nie tylko adresowanych do nadzorca, ale dostępnych dla wszystkich zainteresowanych interesariuszy.

3.3. Wypełnienie przez polskie banki dobrych praktyk władztwa korporacyjnego¹⁹

3.3.1. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie

W pierwszym rozdziale, w opisie wyników badania ankietowego wskazano, że polskie banki deklarują niewielki zakres stosowania „giełdowego” kodeksu ładu korporacyjnego. Zaakcentowano wówczas, że ten zbiór dobrych praktyk jest adresowany do spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a zatem nie dziwi jego małe upowszechnienie wśród pozostałych banków. Poniżej przedstawione zostaną wyniki analizy stosowania owych dobrych praktyk przez te polskie banki, których akcje są przedmiotem obrotu na GPW.

¹⁸ Mogą one obejmować środki nadzorcze – od wystosowania zaleceń nadzorczych, przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego lub inspekcji problemowej, zobowiązania banku do opracowania programu postępowania naprawczego, przeprowadzenia inspekcji kompleksowej, poprzez nałożenie dodatkowego wymogu kapitałowego, nałożenie na bank lub na członka zarządu kary finansowej, wystąpienie do właściwego organu banku z wnioskiem o odwołanie prezesa, wiceprezesa lub innego członka zarządu bezpośrednio odpowiedzialnego za stwierdzone nieprawidłowości, wprowadzenie do banku kuratora lub zarządu komisarycznego, aż po ograniczenie zakresu działalności banku, zawieszenie działalności banku, uchylenie zezwolenia na utworzenie banku i podjęcie decyzji o jego likwidacji lub przejęcie banku przez inny bank.

¹⁹ Wstępne wyniki badania prezentowano w: Marcinkowska (2012e, 2013d).

Analiza została sporządzona na podstawie oświadczeń banków (zamieszczanych w raportach bieżących lub w raportach rocznych) i obejmuje lata 2008–2012²⁰. Pozwala to zaprezentować zmiany zachodzące w bankach – dostosowywanie się do określonych norm, a także zweryfikować deklaracje, jakoby niezgodność miała charakter przejściowy.

Generalnie zakres realizacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego przez polskie banki giełdowe jest relatywnie wysoki: w analizowanym okresie przestrzegały one od 92,9% (w 2010 r.) do 95,5% (w 2009 r.) zawartych w nich ustaleń. W międzyczasie dokonywane były zmiany w kodeksach (część zasad uchylano, dodawano nowe, ponadto modyfikowano wymogi niektórych punktów), zatem bezpośrednie porównanie kolejnych lat nie jest miarodajne. Przydatne może być jednak spojrzenie na te zasady, które najczęściej nie były respektowane przez banki, jak również na te banki, odnośnie do których odnotowano największą liczbę nieprzestrzeganych zasad. Można przy tym zauważyć, że najczęściej niestosowane przez banki zasady są takie same, jak w przypadku ogółu spółek giełdowych.

Najlepszym rokiem był 2009, kiedy to odnotowano zaledwie 20 przypadków deklaracji o nieprzestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego (sześć banków). Po zmianie kodeksu, w następnym roku negatywne deklaracje dotyczyły już 34 przypadków; był to jednocześnie najgorszy rok – w kolejnych okresach niektóre banki dostosowały się do nowych rekomendacji.

W tabeli 3.1 zestawiono zasady, które najczęściej nie były realizowane przez banki notowane na GPW. W obrębie pierwszej grupy zasad jest to przede wszystkim kwestia polityki informacyjnej i zapewnienia dostępu do informacji, przy czym nie była ona stosowana w zakresie dotyczącym transmitowania obrad walnego zgromadzenia z wykorzystaniem sieci Internet oraz w zakresie rejestrowania i upublicznienia przebiegu obrad na stronie internetowej²¹. Banki tłumaczą to specyfiką struktury akcjonariatu, zaznaczając przy tym, że dostęp do samego udziału w obradach mają wszystkie uprawnione osoby (w jednym przypadku niespełnienie zasady miało charakter przejściowy i było spowodowane względami technicznymi), a także wskazują na brak odpowiedniej praktyki rynkowej i doświadczeń związanych ze stosowaniem tej zasady. Jednocześnie banki zapewniają, że dokładają wszelkich starań, by prowadzić przejrzystą i efektywną politykę informacyjną. Wyjaśnienia te łagodzą niepokojący wydźwięk, jaki rodzi deklaracja o braku wypełnienia zasady przejrzystości.

Kolejną często nieprzestrzeganą zasadą była zasada I.5, dotycząca polityki wynagrodzeń. Przez pierwsze dwa lata nie odnotowano tu przypadków nierealizowania jej, jednak od roku 2010 obowiązuje ona w bardziej rygorystycznej formie (w ślad za zaleceniami Komisji Europejskiej: 2004/913/WE i 2009/385/WE).

²⁰ Zbiorcze zestawienie deklaracji dotyczących stosowania dobrych praktyk jest przedstawione w załączniku nr 2.

²¹ W kodeksie obowiązującym w 2012 r. wymóg ten przeniesiono do odrębnego punktu (zasada nr I.12).

Ta kwestia początkowo stanowiła problem dla niemal połowy notowanych na giełdzie banków, jednak w kolejnych latach stopniowo instytucje te dostosowywały się do nowych wymogów (w 2012 r. tylko 1/4 banków deklarowała brak zgodności). Banki wyjaśniały przy tym, że mają określone zasady polityki wynagradzania kierownictwa, jednak nie są one wzorowane na rekomendowanych dokumentach Komisji Europejskiej. W niektórych przypadkach miało to charakter przejściowy (w kolejnych latach banki uwzględniły ten element w swej polityce), w niektórych zaś – trwały (banki deklarowały, że zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa ustalanie wysokości wynagrodzeń członków rady nadzorczej i członków zarządu zależy od woli organów statutowych banku).

Od roku 2010 obowiązuje zasada zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach wykonawczych i nadzorczych; nie respektowało jej najpierw sześć (38%), a później pięć (31%) banków. Instytucje te wyjaśniają, że dokonując wyboru osób na funkcje członka zarządu lub rady nadzorczej, kierują się kompetencjami, doświadczeniem, wykształceniem, osiągnięciami zawodowymi i profesjonalizmem kandydatów, zaś płeć nie jest wyznacznikiem branym pod uwagę.

W drugiej grupie zasad kodeksu (dobre praktyki realizowane przez zarząd) nieprzestrzegana była jedna zasada, dotycząca zawartości strony internetowej; zwykle było to konsekwencją braku realizacji innej zasady (a zatem braku możliwości ujawniania informacji na jakiś temat). W pojedynczych przypadkach nie realizowano zasady II.2, dotyczącej strony internetowej w języku angielskim (w Alior Banku miało to charakter przejściowy – bank prowadził prace nad wdrożeniem tego wymogu) oraz zasady II.3, dotyczącej uzyskiwania aprobaty rady nadzorczej dla umów zawieranych z podmiotem powiązanym (Citi Bank Handlowy tłumaczył to charakterem i liczbą transakcji zawieranych w ramach bieżącej działalności operacyjnej).

W grupie zasad dotyczących dobrych praktyk stosowanych przez rady nadzorcze problematyczny charakter miały trzy zagadnienia. Pierwsze dotyczyło niezależności członków rady nadzorczej. W części banków brak realizacji zasady miał charakter przejściowy, natomiast niektóre deklarowały, że będzie to miało charakter permanentny. W przypadku Nordei Banku tłumaczono, że zasady powoływania członków rady nadzorczej określa statut, wymagający, by większość członków rady stanowili obywatele polscy, stale zamieszkujący w Polsce, a ponadto większość członków rady będących obywatelami polskimi nie miało powiązań kapitałowych i organizacyjnych z akcjonariuszem większościowym. Natomiast w przypadku banków związanych z grupą Getin Holding naruszenie tej zasady miało charakter trwały i celowy – banki tłumaczyły to tym, że „zgodnie z ogólną zasadą rządów większości i ochrony praw mniejszości kapitałowej, akcjonariusz, który wniósł większy kapitał, ponosi większe ryzyko gospodarcze, dlatego też uzasadnione jest, aby jego interesy były uwzględniane proporcjonalnie do wniesionego kapitału, a więc aby przysługiwało mu także prawo wskazania kandydatów do rady nadzorczej gwarantujących realizację przyjętej dla spółki strategii. Według opinii zarządu umożliwia to właściwą i efektywną realizację strategii spółki

i wystarczająco zabezpiecza interesy wszystkich grup akcjonariuszy oraz innych grup związanych z przedsiębiorstwem spółki”. Banki te uważały, że, zważywszy na strukturę akcjonariatu, zasada ta stanowi zbyt daleko idące ograniczenie praw korporacyjnych akcjonariuszy większościowych i narusza zasadę rządów większości w spółce akcyjnej. Jednocześnie informowano, że wybór członków rady nadzorczej jest dokonywany spośród osób „posiadających należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz doświadczenie życiowe, reprezentujących wysoki poziom moralny, a także posiadających niezbędną ilość czasu pozwalającą w sposób właściwy wykonywać funkcje w radzie nadzorczej”. Niestosowanie zasady dotyczącej funkcjonowania w radzie komitetu audytu wynikało albo z faktu braku wyodrębnienia w radzie jakichkolwiek komitetów, albo było powiązane z niepełną realizacją poprzedniej zasady (brakiem spełnienia wymogu niezależności członków komitetu). Ostatnia z tej grupy zasad była też częściowo powiązana z brakiem istnienia komitetu audytu, ale także np. komitetu wynagrodzeń, nominacji itp.

W grupie zasad dotyczących dobrych praktyk stosowanych przez akcjonariuszy w odniesieniu do jednej tylko zasady odnotowano znaczne odstępstwa – była to kwestia dokonywania zmiany biegłego rewidenta co najmniej co siedem lat – nie respektowały jej odpowiednio cztery (29%) i pięć (36%) banków; w dalszych latach zasada ta już nie obowiązywała. Getin Holding i Getin Noble stały na stanowisku, że wystarczająca jest zmiana osoby spośród biegłych rewidentów należących do podmiotu wykonującego badanie sprawozdania finansowego i nie ma konieczności zmiany spółki. Natomiast w kilku przypadkach (ING, Citi Bank Handlowy, Nordea) wiązało się to z koniecznością wyboru tego samego rewidenta, który przeprowadzał badanie sprawozdań całej grupy kapitałowej (a zatem był wybierany przez spółkę dominującą).

Tabela 3.1. Najczęściej niesrespektowane dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie (liczba banków deklarujących częściową lub pełną niezgodność)

Zasada		Rok	2008	2009	2010	2011	2012
I.1	Polityka informacyjna, dostęp do informacji		2	2	6	6	5
I.5	Polityka wynagrodzeń		0	0	7	6	4
I.9	Zrównoważony udział kobiet i mężczyzn		–	–	6	6	5
I.12	Elektroniczne walne zgromadzenia		–	–	–	–	8
II.1	Korporacyjna strona internetowa		2	1	2	2	2
III.6	Niezależność członków rady nadzorczej		4	4	6	4	3
III.7	Komitety audytu		3	3	–	–	–
III.8	Komitety rady nadzorczej		3	2	2	2	2
IV.8	Rotacja audytora		4	5	–	–	–

– oznacza, że zasada nie obowiązywała w danym roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków.

Powyższa analiza pozwala też wskazać banki, które nie przestrzegały (w sposób trwały lub przejściowy) największej liczby zasad (tabela 3.2). W zestawieniu tym przodują: Getin Holding²², Getin Noble Bank²³ i Getbank²⁴ (w ich przypadku w początkowych latach zmniejszała się liczba odstępstw od dobrych praktyk, by w ostatnim roku wzrosnąć) oraz Nordea Bank²⁵ i BNP Paribas²⁶ (tu liczba niezgodności wzrosła po zaostrzeniu wymogów od 2010 r.). Warto przy tym odnotować, że w niektórych bankach niespełnienie zasad miało charakter przejściowy (bank miał intencję stosowania zasady i podejmował działania w celu jej wdrożenia) lub częściowy (nie stosowano tylko określonego elementu dobrej praktyki).

Tabela 3.2. Banki o największej liczbie nieprzestrzeganych dobrych praktyk spółek notowanych na GPW w Warszawie (liczba zasad o zadeklarowanej częściowej lub pełnej niezgodności)

Bank \ Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Łączna liczba zasad w kodeksie					
	31	32	30	30	33
Liczba zasad nieprzestrzeganych przez bank					
GNT	9	7	5	5	6
GNB	4	3	4	4	5
GTB	–	–	4	4	–
NDA	3	4	6	5	6
BNP	1	2	4	3	4
BHW	3	3	2	2	3
BOS	0	0	3	3	3
BRE	0	0	2	2	3
PEO	2	0	0	0	0
PKO	0	0	2	0	0
ALR	–	–	–	–	2

– oznacza, że bank w danym roku nie był notowany na GPW w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków.

W całym analizowanym okresie cztery banki deklarowały pełną zgodność z dobrymi praktykami: BPH, BZ WBK, Millennium, Kredyt Bank. W tym ostatnim przypadku należy wszelako zaznaczyć, że sposób publikacji oświadczenia na temat ładu korporacyjnego był tak nieprzejrzysty, że nie pozwala na jedno-

²² W najgorszym roku nie realizował dziewięciu spośród 31 zasad (29%).

²³ W najgorszym roku nie realizował pięciu spośród 33 zasad (15%).

²⁴ Nie realizował czterech spośród 30 zasad (13%).

²⁵ W najgorszym roku nie realizował sześciu spośród 30 zasad (20%).

²⁶ W najgorszym roku nie realizował czterech spośród 30 zasad (13%).

znaczną interpretację²⁷. W przypadku banków Pekao SA i PKO BP tylko w jednym roku odnotowano niepełną zgodność, a oba banki skutecznie dążyły do wdrożenia wszystkich zasad ładu korporacyjnego.

W wielu przypadkach spółki dostarczały szczegółowych wyjaśnień, pozwalających sądzić, że brak respektowania określonej zasady nie jest zagrożeniem dla skuteczności ładu korporacyjnego banku; zwykle wiązało się to z kwestią zasad przyjętych dla całej grupy kapitałowej, a zatem decyzji podejmowanych na szczeblu spółki macierzystej. W niektórych przypadkach wyjaśnienia mają charakter jednoznacznie wskazujący brak zamiaru przestrzegania określonych praktyk z powodu zasad przyjętych przez właścicieli banku. Stanowiło to bardzo silny sygnał o przyjętej w banku optyce – zakresu i hierarchii identyfikowanych interesariuszy.

Na marginesie należy podnieść kwestię jakości i wiarygodności publikowanych oświadczeń na temat realizacji dobrych praktyk. Podano już przykład bardzo nieprecyzyjnego sposobu ustosunkowania się do kodeksu. Należy też podnieść, że niekiedy deklaracje o nierespektowaniu jakiejś zasady, w powiązaniu z zależnościami między zasadami, sugerowałyby, że także inne praktyki nie są obecne w spółce, tymczasem oświadczenie o tym nie wspominało. Nie odnotowano przy tym, by owe niejasności i nieścisłości budziły negatywne reakcje rynku (podobnie zresztą jak fakt nierealizowania zasad). Albo inwestorzy w ogóle nie uważali, by brak realizacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego był kwestią rodzącą ryzyko inwestycyjne (np. w ogóle nie poświęcali tej kwestii uwagi), albo też wyjaśnienia były dla nich przekonujące, albo nie mieli znaczącego wpływu na notowania banków.

Można wysunąć tu postulat, by w większym stopniu zestandaryzować raporty na temat ładu korporacyjnego i wymagać konkretnych deklaracji, a także by wprowadzić konieczność weryfikacji oświadczeń (np. przez giełdę lub nadzór finansowy).

3.3.2. Bazylejskie dobre praktyki władztwa korporacyjnego

Przeprowadzone wśród polskich banków badanie ankietowe obejmowało m.in. kwestię stosowania przez nie bazylejskich zasad (dobrych praktyk) ładu korporacyjnego. W ankiecie zadano 20 pytań odnoszących się do spełnienia

²⁷ Na przykład bank stwierdza w oświadczeniu, że „posiada politykę wynagrodzeń adresowaną do wszystkich pracowników”; nie jest to wszelako jednoznaczne ze spełnieniem zasady I.5 *Dobrych praktyk*... Podobnie deklaracja, że bank „sumiennie przestrzega przepisów Kodeksu pracy dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu. Z uwagi na strukturę zatrudnienia w Kredyt Banku SA według płci oraz liczbę kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich kobiety mają istotny wpływ na funkcjonowanie Banku i podejmowanie istotnych decyzji”, nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy bank stosuje zasadę I.9. Warto przy tym zauważyć, że w składzie zarządu i rady nadzorczej banku nie figuruje żadna kobieta, zatem trudno obronić tezę o spełnieniu zasady zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru.

14 rekomendacji BCBS. Banki mogły zadeklarować pełną lub częściową zgodność bądź brak przestrzegania danej zasady, w przypadku pięciu pytań istniała dodatkowo opcja „nie dotyczy”. Ogólne wyniki tego badania, chociaż dość pozytywne, wykazują silne zróżnicowanie między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi.

Ogółem 87% odpowiedzi udzielanych przez banki komercyjne i 49% odpowiedzi udzielanych przez banki spółdzielcze wskazywało na pełną realizację zasad, a odpowiednio 6% i 27% – na częściowe wypełnienie zasad. Jedynie 1% odpowiedzi w bankach komercyjnych i 6% w bankach spółdzielczych sygnalizowało brak zgodności z dobrymi praktykami. Odpowiednio w 6% i 17% przypadków wskazywało, że omawiana zasada nie ma zastosowania w odniesieniu do danego banku.

Ogólny obraz wyłaniający się z tych badań zdaje się być pozytywny (w szczególności w przypadku banków komercyjnych). Szczegółowa analiza deklaracji dotyczących spełnienia wytycznych bazylejskich prowadzi jednak do wskazania kilku obszarów, w których winny być wprowadzone ulepszenia (w szczególności dotyczy to banków spółdzielczych).

Pierwsza zasada ładu korporacyjnego rekomendowana przez BCBS odnosi się do kwestii odpowiedzialności rady nadzorczej za bank. Dwa pytania ankiety odwoływały się do tej zasady. W pierwszym banki miały odpowiedzieć, czy rada nadzorcza ponosi ogólną odpowiedzialność za bank (w tym zatwierdzanie i nadzór nad realizacją celów strategicznych banku, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych) – zob. rysunek 3.2.

Rysunek 3.2. Stosowanie zasady pierwszej wytycznych bazylejskich
– ogólna odpowiedzialność rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ogółem niemal 80% banków (77% spółdzielczych i 83% komercyjnych) zadeklarowało pełną zgodność z tą zasadą, co sugeruje, że ich rady nadzorcze zatwierdzają i monitorują ogólne strategie biznesowe, w tym również zatwierdzają i nadzorują wdrożenie strategii ryzyka (w tym określania poziomu tolerancji ryzyka), polityki zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, zasad ładu korporacyjnego, systemu wynagradzania, a także odgrywają rolę w tworzeniu

właściwych zasad postępowania i ustalaniu standardów zawodowych i wartości korporacyjnych (np. poprzez kodeksy postępowania), które promują uczciwość. Niemal co piąty bank (23% banków spółdzielczych i 13% banków komercyjnych) zadeklarował częściowe przestrzeganie tej zasady. Charakter przeprowadzonego badania nie dał możliwości poznania zakresu niezgodności z tą zasadą, jednak odpowiedzi na inne pytania kwestionariusza wskazują, że w znacznej mierze dotyczy to polityki zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, a także systemu motywacyjnego wynagradzania. Żaden bank nie udzielił odpowiedzi świadczącej o całkowitym niestosowaniu omawianej zasady.

W następnym pytaniu odwołano się do dalszej części zasady pierwszej; chodziło o sprawdzenie, czy rada nadzorcza jest odpowiedzialna za nadzorowanie zarządu (rysunek 3.3).

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego doprecyzowuje, że w ramach nadzoru sprawowanego nad zarządem rada nadzorcza jest odpowiedzialna za monitorowanie jego działań, spotykanie się z zarządem i dokonywanie krytycznego przeglądu wyjaśnień i informacji dostarczonych przez zarząd; ustanawianie formalnych standardów działania zarządu zgodne ze strategią, zapewnianie odpowiedniego doboru członków zarządu. Niepełna 90% banków zapewniło, że w pełni stosuje tę zasadę (83% banków spółdzielczych i 96% banków komercyjnych – wszystkie, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie), zaś 9% (17% banków spółdzielczych, żaden bank komercyjny) zadeklarowało częściową zgodność. Żaden bank nie udzielił odpowiedzi o całkowitym niestosowaniu omawianej zasady.

Odpowiedzi na dwa pierwsze pytania wskazują, że istnieje konieczność poprawy funkcjonowania rad nadzorczych, w szczególności w bankach spółdzielczych.

Rysunek 3.3. Stosowanie zasady pierwszej wytycznych bazylejskich – nadzór nad zarządem
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zasadniczą kwestią w zapewnieniu efektywnego nadzoru korporacyjnego jest odpowiedni dobór członków rady nadzorczej (BCBS wyraźnie podkreśla, że należy zapewnić, że kandydaci mają odpowiednie kwalifikacje i są w stanie poświęcić czas i wysiłek, aby wypełniać swoje obowiązki).

Trzecie pytanie odnosiło się do drugiej zasady bazylejskiej, tj. kwestii kwalifikacji członków rady nadzorczej (i stałego ich podnoszenia, m.in. poprzez szkolenia) oraz umiejętności dokonywania rzetelnych i obiektywnych osądów na temat spraw banku (rysunek 3.4).

Ogółem ponad połowa banków zadeklarowała pełną zgodność z tą zasadą, niespełna 40% – zgodność częściową, a ponad 7% banków przyznało, że nie stosuje owej zasady. Widać tu bardzo wyraźne różnice między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi. Odnosnie do pierwszej grupy 92% ankietowanych zapewniło o pełnej zgodności, 4% – o częściowej (ponadto jeden bank nie udzielił odpowiedzi). Spośród banków spółdzielczych natomiast zaledwie niespełna co czwarty (23%) przyznał, że realizuje ten wymóg, zaś niemal 2/3 (63%) – że jedynie częściowo; pozostałe banki (13%) przyznały, że nie stosują tej zasady. Wyniki te częściowo potwierdza analiza odpowiedzi na inne pytanie ankiety, dotyczące liczby członków rady nadzorczej, którzy posiadają wykształcenie ekonomiczne i / lub doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych w instytucjach finansowych²⁸.

Rysunek 3.4. Stosowanie zasady drugiej wytycznych bazylejskich – kwalifikacje rady nadzorczej
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zasada trzecia BCBS, podnosząca kwestię funkcjonowania rady nadzorczej, została uwzględniona w dwóch kolejnych pytaniach. W czwartym pytaniu oceniano, czy rada nadzorcza określiła odpowiednie praktyki zarządzania dla własnej pracy i ma środki dla zapewnienia, że takie praktyki są przestrzegane i podlegają okresowemu przeglądowi dla ciągłej poprawy (dotyczy to w szczególności liczebności rady, częstotliwości spotkań oraz wykorzystania komitetów) – zob. rysunek 3.5.

Ponad połowa banków realizuje zasadę w pełni (37% banków spółdzielczych i 71% banków komercyjnych), 30% częściowo (43% banków spółdzielczych, 13% komercyjnych), a 9% (17% banków spółdzielczych) nie respektuje jej w ogóle. Ponadto aż 9% banków nie udzieliło odpowiedzi. Kwestia ta jest trud-

²⁸ Zagadnienie funkcjonowania rad nadzorczych zostanie szerzej omówione w rozdziale szóstym.

na do jednoznacznej oceny, nieco więcej światła rzucają tu informacje uzyskane w innych pytaniach ankiety, dotyczące składu rady²⁹.

Prawdopodobnie kluczowym problemem, który wpłynął na niestosowanie lub częściowe stosowanie omawianej zasady, jest zagadnienie tworzenia komitetów w radach nadzorczych. Należy mieć na uwadze, że potrzeba wyodrębniania komitetów może zależeć od wielu czynników, przede wszystkim wielkości i charakteru działalności banku oraz jego profilu ryzyka, wielkości rady nadzorczej i sposobu organizacji jej pracy oraz kwalifikacji członków. Nie można zatem, na podstawie powyższych danych, dokonać jednoznacznej oceny obecnego stanu rzeczy. Jedynie w odniesieniu do banków komercyjnych należy podkreślić konieczność funkcjonowania komitetu audytu, można także spodziewać się wystąpienia potrzeby wyodrębnienia komitetu ds. wynagrodzeń – wraz z wdrażaniem nowych regulacji w tym obszarze.

Rysunek 3.5. Stosowanie zasady trzeciej wytycznych bazylejskich – funkcjonowanie rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Piąte pytanie dotyczy szczególnej kwestii, gdy kontrolujący akcjonariusze banku mają prawo do powoływania członków rady nadzorczej; zasada ta stanowi, że rada powinna zachować odpowiednią ostrożność (a członkowie rady powinni pamiętać, że ponoszą odpowiedzialność za sam bank, niezależnie od tego, kto ich powołuje) i zasadne jest ustanowienie szczególnych procedur lub przeprowadzanie okresowych przeglądów w celu zapewnienia właściwego wykonywania obowiązków przez wszystkich członków rady (rysunek 3.6).

Spółród banków komercyjnych około 2/3 zadeklarowało pełną zgodność z tą zasadą, zaś 13% stwierdziło, że jej nie respektuje; 8% banków wskazało, że ta zasada ich nie dotyczy (pozostałe nie udzieliły odpowiedzi). W przypadku banków spółdzielczych ponad połowa (53%) wskazała, że zasada ich nie dotyczy, łącznie 40% przyznało, że stosuje ją w pełni lub częściowo, jeden bank nie udzielił odpowiedzi, jeden przyznał, że jej nie stosuje. Odpowiedzi banków spółdzielczych mogą na pierwszy rzut oka nieco dziwić, ale można tu spekulować, w jaki sposób

²⁹ Szerzej na ten temat w rozdziale szóstym.

zinterpretowały one kwestię „kontrolującego akcjonariusza” (być może uwzględniły bank zrzeszający).

Zagadnienie to jest fundamentalne z punktu widzenia niezależności i profesjonalizmu pracy członków rad nadzorczych. Należy mieć na względzie, że ich podstawowym zadaniem jest dbałość o interesy banku, zatem niepokoić może fakt nierespektowania owej zasady. Jak już wcześniej wspomniano, niektóre banki akcentują, że wymóg niezależności członków rady nadzorczej stanowi „ograniczenie praw korporacyjnych akcjonariusza większościowego”.

Rysunek 3.6. Stosowanie zasady trzeciej wytycznych bazylejskich – akcjonariusze kontrolujący

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zasady czwartej, podejmującej kwestię odpowiedzialności w grupie kapitałowej, także dotyczyły dwa pytania. W szóstym pytaniu kwestionariusza sprawdzono, czy zgodnie z wytycznymi bazylejskimi rada nadzorcza banku – spółki dominującej ponosi całkowitą odpowiedzialność za odpowiedni ład korporacyjny w całej grupie (rysunek 3.7).

Pytanie to adresowano przede wszystkim do banków komercyjnych. Zgodnie z oczekiwaniami większość (3/4) banków spółdzielczych stwierdziła, że owa zasada ich nie dotyczy (po dwa banki wskazały jednak pozostałe odpowiedzi, jeden nie ustosunkował się do pytania).

Zasady tej w pełni przestrzega ponad połowa banków komercyjnych (54%), co oznacza deklarację, że rada nadzorcza banku będącego jednostką dominującą sprawuje odpowiedni nadzór nad jednostkami podporządkowanymi. Co piąty bank (21%) deklarował częściową zgodność. Trzy banki (13%) wskazały, że zasada ich nie dotyczy (przez co należy rozumieć, że nie są jednostkami dominującymi dla żadnego podmiotu), trzy banki nie udzieliły odpowiedzi na pytanie.

Zważywszy na znaczenie powiązań organizacyjnych i kapitałowych (w tym możliwość „zarażania się” czynnikami kryzysogennymi) oraz odpowiedzialność spółki dominującej za zarządzanie ryzykiem w grupie kapitałowej i biorąc pod uwagę fakt, że ostateczny jego efekt ma odzwierciedlenie m.in. w skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych banku i skonsolidowanych normach adekwatności kapitałowej, kwestia ta wymaga poprawy.

Rysunek 3.7. Stosowanie zasady czwartej wytycznych bazylejskich
– odpowiedzialność w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Siódme pytanie podejmowało kwestię z drugiej strony i sprawdzało, czy rada nadzorcza banku będącego jednostką podporządkowaną przestrzega wartości korporacyjnych i zasad ładu narzuconych przez jednostkę dominującą.

Pytanie owo ma zastosowanie raczej do banków komercyjnych. Znowż zatem większość banków spółdzielczych (80%) wskazała, że zasada ich nie dotyczy, jednak ponad 13% deklaruowało pełną (jeden bank) lub częściową (trzy banki) zgodność (jeden bank udzielił odpowiedzi negatywnej, a jeden nie odpowiedział na pytanie). Znowż wyjaśnieniem może być kwestia interpretowania banku zrzeszającego jako odpowiednika spółki dominującej.

Rysunek 3.8. Stosowanie zasady czwartej wytycznych bazylejskich
– rada nadzorcza jednostki podporządkowanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Około 58% banków komercyjnych deklaruje pełne respektowanie tej zasady, a 13% – częściowe. Cztery banki wskazały, że zasada ich nie dotyczy (w trzech przypadkach było to uzasadnione składem ich akcjonariatu, w jednym zaś odpowiedź była niejasna wobec faktu, że bank jest jednostką zależną od innej instytucji kredytowej). Pozostałe banki nie udzieliły odpowiedzi. Ogólny komentarz do tych danych jest analogiczny jak do poprzedniego pytania, jednak w ramach dyskusji można tu dodatkowo podnieść kwestię ewentualnych różnic w prawodawstwie

(w przypadku gdy dotyczy to grup kapitałowych, których poszczególne jednostki funkcjonują w różnych jurysdykcjach). Niekiedy instytucje nadzorujące lokalne rynki wprowadzają specyficzne regulacje, w trosce o krajowy system finansowy. Z uwagi jednak na dążenie do harmonizacji zasadniczych aspektów ładu korporacyjnego w bankowości (przejawiającą się choćby rekomendacjami bazylejskimi i wytycznymi Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego – EBA), a także rosnącą presję na unifikację przepisów dotyczących funkcjonowania banków w Unii Europejskiej, można spodziewać się, że konieczne będzie bardziej skrupulatne respektowanie tej zasady.

Piąta zasada bazylejska dotyczy odpowiedzialności zarządu. Ósme pytanie kwestionariusza sprawdzało, czy zarząd banku zapewnia, według wytycznych rady nadzorczej, że działania banku są zgodne ze strategią biznesową, tolerancji ryzyka i polityką zatwierdzoną przez radę (rysunek 3.9). Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego wymaga, by osoby stanowiące kierownictwo wyższego szczebla banku (których obowiązkiem i odpowiedzialnością jest nadzorowanie bieżącego zarządzania bankiem), posiadały niezbędne doświadczenie, kompetencje i były uczciwe, aby zarządzać nadzorowanymi obszarami, jak również sprawować odpowiednią kontrolę nad kluczowymi osobami w tych obszarach.

Żaden z ankietowanych banków nie udzielił negatywnej odpowiedzi na to pytanie. Łącznie 87% banków zadeklarowało pełną zgodność (wszystkie banki komercyjne, które odpowiedziały na to pytanie oraz 80% banków spółdzielczych), a 11% (20% banków spółdzielczych) – zgodność częściową. Dane uzyskane w wyniku przeprowadzonej ankiety nie dają możliwości sprawdzenia obszarów owej częściowej niezgodności. Częściowo może mieć to związek z niepełną realizacją pierwszej zasady, tj. wynikać z faktu, że rada nadzorcza nie przedstawia stosownych wytycznych i strategii, które miałyby realizować zarząd. Bardziej niepokojącym wyjaśnieniem mogłby być fakt niezrealizowania przez zarząd polityki ustanowionej przez radę nadzorczą (w szczególności, gdyby dotyczyło to obszaru zarządzania ryzykiem).

Rysunek 3.9. Stosowanie zasady piątej wytycznych bazylejskich – odpowiedzialność zarządu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kolejna grupa zasad obejmuje fundamentalny dla banku obszar zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej³⁰. Zasada szósta (system kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem) została uwzględniona w ankiecie w czterech pytaniach szczegółowych.

Dziewiąte pytanie sprawdzało, czy w banku istnieje skuteczny system kontroli wewnętrznej z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do rady nadzorczej. Żaden bank nie udzielił odpowiedzi negatywnej. Wszystkie banki komercyjne, które odpowiedziały na to pytanie (96%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą. W przypadku banków spółdzielczych ponad 3/4 (77%) deklarowało pełną, a niemal 1/4 (23%) częściową zgodność. Pozostałe banki nie udzieliły odpowiedzi. Zważywszy na fakt, że istnienie systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej jest w Polsce obowiązkiem prawnym i zakładając, że jest on faktycznie realizowany, owa częściowa zgodność może dotyczyć np. dostępności zasobów, wyposażenia w uprawnienia lub dostępu osób realizujących owe funkcje do rady nadzorczej³¹. Wyniki te mogą być sygnałem zarówno dla rad nadzorczych, jak i nadzoru instytucjonalnego oraz audytorów zewnętrznych, że konieczne jest wzmocnienie funkcji kontroli wewnętrznej w bankach spółdzielczych. Ma ona bowiem fundamentalne znaczenie dla bezpiecznego funkcjonowania banków.

Rysunek 3.10. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – system kontroli wewnętrznej
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dziesiąte pytanie dotyczyło wyodrębnionej funkcji zarządzania ryzykiem (z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do rady nadzorczej), odpowiedzialnej za identyfikację, pomiar, monitorowanie,

³⁰ Szerzej na ten temat w rozdziale ósmym.

³¹ Dodatkowo w ankiecie spytano, czy bank przestrzega rekomendacji KNF dotyczącej kontroli wewnętrznej (rekomendacji H). Wszystkie banki komercyjne zadeklarowały pełne stosowanie tej rekomendacji (z wyjątkiem jednego, który nie udzielił odpowiedzi na pytanie). W przypadku banków spółdzielczych 77% deklarowało przestrzeganie wytycznych KNF w całości, 20% – częściowo, a 3% przyznało, że nie stosuje w swej działalności tej rekomendacji.

kontrolę lub ograniczanie ryzyka oraz raportowanie na temat ekspozycji na ryzyko (rysunek 3.11).

Podobnie jak w przypadku pytania o funkcję kontroli wewnętrznej, wszystkie banki komercyjne, które odpowiedziały na to pytanie (92%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą (dwa banki nie udzieliły odpowiedzi). Sytuacja wygląda znacznie gorzej w bankach spółdzielczych – zaledwie 2/3 (67%) z nich w pełni realizuje tę zasadę, 30% częściowo, zaś 3% nie realizuje jej w ogóle. Biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie bankiem polega przede wszystkim na zarządzaniu ryzykiem, brak wyodrębnienia takiej funkcji lub niewyposażenie jej w adekwatne zasoby i uprawnienia bądź niezapewnienie jej niezależności i dostępu do rady nadzorczej są groźnymi uchybieniami wymagającymi szybkiego naprawienia.

Rysunek 3.11. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich
– funkcja zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W kolejnym punkcie doprecyzowano postanowienie szóstej zasady bazylejskiej i pytano, czy w banku jest członek zarządu odpowiedzialny wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem – Chief Risk Officer – CRO (rysunek 3.12).

Niemal 87% banków komercyjnych deklaruje wypełnienie tego postulatu, w 8% jest on realizowany częściowo. W bankach spółdzielczych natomiast zaledwie co czwarty (23%) deklaruje pełną zgodność, 63% zgodność częściową, a 13% – brak zgodności.

Częściowe stosowanie tej zasady może na przykład oznaczać, że system zarządzania ryzykiem jest jednym z obszarów odpowiedzialności danego członka zarządu. Gorszą sytuacją byłoby rozdzielenie różnych obszarów zarządzania ryzykiem pomiędzy kilku członków zarządu – istniałoby wówczas niebezpieczeństwo, że bank może nie mieć odpowiedniego całościowego oglądu ryzyka i nie zarządza nim w sposób kompleksowy.

Należy tu zaznaczyć, że odpowiedzi na to pytanie nie muszą być oceniane negatywnie. Stosowanie tej części wytycznych BCBS jest bowiem zależne od profilu ryzyka banku; Komitet Bazylejski doprecyzowuje także, że może zale-

żeć od lokalnych wymogów nadzorczych. W Polsce nie istnieje formalny wymóg powoływania w banku członka zarządu „odpowiedzialnego wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem”, zatem kwestia ta winna być ustalana indywidualnie, z uwzględnieniem specyfiki banku.

Rysunek 3.12. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – Chief Risk Officer

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ostatnie pytanie odnoszące się do szóstej zasady sprawdzało, czy bank zapewnia (poprzez procesy planowania i budżetowania), że funkcja zarządzania ryzykiem posiada odpowiednie zasoby niezbędne do oceny ryzyka, w tym personel o odpowiednim doświadczeniu i kwalifikacjach, dostęp do systemów informacyjnych i zasoby rozwoju systemów oraz wsparcie i dostęp do wewnętrznych informacji (rysunek 3.13).

Rysunek 3.13. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich

– funkcja zarządzania ryzykiem: zasoby i kwalifikacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ponownie obraz dotyczący banków komercyjnych jest pozytywny: wszystkie, które odpowiedziały na to pytanie (96%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą. Jeszcze raz sytuacja banków spółdzielczych napawa niepokojem: jedynie ponad połowa z nich (53%) deklaruje pełną zgodność, 40% tylko częściową, a 7% wskazuje, że nie stosuje tej zasady.

Aby bank mógł bezpiecznie funkcjonować, niezbędne jest, by osoby, które są odpowiedzialne za proces zarządzania ryzykiem, posiadały odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje, a także, by miały zapewnione odpowiednie zasoby niezbędne do oceny ryzyka (w tym personel, dostęp do systemów informacyjnych i zasoby rozwoju systemów oraz wsparcie i dostęp do wewnętrznych informacji). Wskazane wcześniej negatywne wnioski wynikające z odpowiedzi na pytanie o wyodrębnienie funkcji zarządzania ryzykiem są tu zatem jeszcze ostrzejsze: nawet jeśli bank wyodrębnia jednostkę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, nie spełnia ona wszystkich standardów zapewniających należyte wykonywanie tej funkcji.

Trzynaste pytanie wiąże się z siódmą zasadą bazylejską, wymagającą bieżącego identyfikowania i monitorowania ryzyka na poziomie całego banku i poszczególnych jednostek (rysunek 3.14).

Rysunek 3.14. Stosowanie zasady siódmej wytycznych bazylejskich – identyfikacja i monitorowanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Prawie 82% banków realizuje tę zasadę w pełni, 13% – częściowo, a 2% – w ogóle jej nie przestrzega (pozostałe nie udzieliły odpowiedzi). Podobnie jak w przypadku innych zasad z tej grupy, widoczne są tu znaczne różnice między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi. Wszystkie banki komercyjne, które odpowiedziały na to pytanie (92%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą. Natomiast zaledwie 73% banków spółdzielczych deklaroowało pełną zgodność, a 23% – zgodność częściową; 3% stwierdziło, że zasady tej nie przestrzega.

Jest to o tyle niepokojące, że identyfikacja i monitorowanie ryzyka są czynnikami warunkującymi możliwość zarządzania ryzykiem. Jeśli zatem bank nie realizuje tej zasady, funkcja zarządzania ryzykiem nie jest stosowana efektywnie, co może stanowić zagrożenie dla istnienia banku.

Należy przy tym zaznaczyć, że BCBS doprecyzowuje, że analiza ryzyka powinna obejmować elementy zarówno ilościowe, jak i jakościowe, w tym bank powinien także korzystać z testów warunków skrajnych i analiz scenariusz-

szy. W przypadku banków, które wskazały częściową realizację zasady, można mieć nadzieję, że mamy tu do czynienia z sytuacją, w której stosują one jedynie najprostsze metody i techniki pomiaru ryzyka, a nie uwzględniają bardziej zaawansowanych sposobów podejścia do ryzyka. Należy podkreślić, że również w małych bankach o prostym profilu ryzyka możliwe i zasadne jest stosowanie np. analiz scenariuszy i posiadanie świadomości, jak określone warunki skrajne mogą wpływać na kondycję finansową banku. Wyniki tej części ankiety po raz kolejny potwierdzają wniosek o konieczności wzmocnienia obszaru zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych.

Ósma zasada bezpośrednio łączy się z siódmą; pytanie czternaste dotyczyło raportowania ryzyka, a szerzej – rzetelnej komunikacji wewnętrznej w banku na temat ryzyka, zarówno w całej organizacji, jak i poprzez raportowanie do rady nadzorczej i zarządu banku (rysunek 3.15).

W odniesieniu do banków komercyjnych odpowiedzi są identyczne jak w przypadku poprzedniego pytania – wszystkie, które odpowiedziały na to pytanie (95%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą. Natomiast odpowiedzi banków spółdzielczych są zaskakujące w kontekście reakcji na poprzednie pytanie: żaden nie zadeklarował braku realizacji tych wytycznych, 87% zadeklarowało pełną, a 13% – częściową zgodność. Zdumiewa to, że banki, które deklarowały brak realizacji zasady odwołujące się do identyfikacji i pomiaru ryzyka (całkowity lub częściowy), jednocześnie wskazały, że respektują wymóg raportowania ryzyka. Być może respondenci, odpowiadając na to pytanie, wzięli pod uwagę wymóg publikowania przez banki raportów na temat ryzyka (w raporcie rocznym, w tym w sprawozdaniu finansowym oraz w raportach kierowanych do instytucji nadzorczych) i to nim kierowali się, określając stan faktyczny w ich bankach. Rodzi to jednak wątpliwości co do jakości raportów tych banków, które nie realizują zasady siódmej, czyli nienależycie identyfikują i monitorują ryzyko; bez tych etapów procesu zarządzania ryzykiem nie jest możliwe należyte zrealizowanie kolejnych faz tego procesu – raportowania, sterowania i kontroli.

Rysunek 3.15. Stosowanie zasady ósmej wytycznych bazylejskich – raportowanie ryzyka
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ostatnia z tej grupy zasad – dziewiąta – wymaga od banków efektywnej współpracy rady nadzorczej i zarządu z audytorem zewnętrznym, wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną. W kwestionariuszu kwestię tę zawarto w pytaniu piętnastym (rysunek 3.16).

Konsekwentnie, wszystkie banki komercyjne, które odpowiedziały na to pytanie (96%), zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą. Natomiast w przypadku banków spółdzielczych było to tylko 80%; 13% wskazało częściową zgodność, a 7% – brak realizacji tej zasady. Odpowiedzi na to pytanie do pewnego stopnia wiążą się z pytaniem odnoszącym się do funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej. Lepsze odpowiedzi w przypadku zasady dziewiątej mogą sugerować, że banki mają świadomość, że ich system kontroli wewnętrznej nie jest idealny, jednak mimo to podkreślają, że audytorzy wewnętrzni współpracują z radą nadzorczą, bądź też respondenci skupili się przede wszystkim na kwestii współpracy rady z audytorem zewnętrznym (biegłym rewidentem). Można tu jednak argumentować, że efektywne funkcjonowanie kontroli wewnętrznej jest warunkiem niezbędnym dla zapewnienia skutecznej współpracy rady nadzorczej z audytorem wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną. Tezę tę wzmocnia komentarz BCBS do tej zasady: „Rada i kierownictwo wyższego szczebla mogą zwiększyć zdolność funkcji audytu wewnętrznego do identyfikowania problemów w zarządzaniu bankiem, zarządzaniu ryzykiem i systemach kontroli wewnętrznej poprzez:

- zachęcanie audytorów wewnętrznych do przestrzegania krajowych i międzynarodowych standardów zawodowych, takich jak ustanowione przez Instytut Audytorów Wewnętrznych;
- wymaganie, aby pracownicy audytu mieli umiejętności, które są wspólnie do rodzajów działalności i ryzyka przedsiębiorstwa;
- promowanie niezależności audytora wewnętrznego, np. poprzez zapewnienie, że sprawozdania audytu wewnętrznego są przekazywane radzie i audytor wewnętrzny ma bezpośredni dostęp do zarządu lub komisji audytu;
- uznanie znaczenie audytu oraz procesów kontroli wewnętrznej i komunikowania ich rangi w całym banku;
- wymaganie szybkiego i skutecznego korygowania zidentyfikowanych kwestii audytu wewnętrznego przez kierownictwo wyższego szczebla;
- angażowanie audytorów wewnętrznych do oceny efektywności zarządzania ryzykiem i zapewniania zgodności z przepisami, w tym jakości raportów o ryzyku dla rady nadzorczej i kierownictwa wyższego szczebla, jak również skuteczności innych kluczowych funkcji kontrolnych”.

Warto odnotować, że znaczenie biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami jest docenione m.in. w rekomendacji KNB³².

³² Rekomendacja ta zawiera m.in. zasady odnoszące się do bezpośredniej współpracy pomiędzy biegłymi rewidentami i nadzorem bankowym (rekomendacja L).

Rysunek 3.16. Stosowanie zasady dziewiątej wytycznych bazylejskich – współpraca z audytorami
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kolejne dwie zasady odnoszą się do kwestii wynagrodzeń kierownictwa banku. Zasada dziesiąta stanowi, że rada nadzorcza powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania, powinna również monitorować oraz dokonywać przeglądu systemu wynagradzania, aby zapewnić, że działa zgodnie z założeniami. Zalecane jest, by zadaniem tym zajmowali się członkowie niezależni. Sprawdzone to w pytaniu szesnastym ankiety (rysunek 3.17).

Zaledwie ponad połowa banków realizuje tę zasadę w pełni (3/4 banków komercyjnych, 43% banków spółdzielczych). Ponad 1/3 banków deklaruje częściową zgodność (17% banków komercyjnych i 47% banków spółdzielczych). Łącznie 7% badanych banków (4% komercyjnych i 10% spółdzielczych) odpowiedziało, że nie respektuje tej zasady. W związku z nowymi regulacjami nadzorczymi dotyczącymi tego obszaru³³ należy spodziewać się, że banki wzmocnią ten aspekt ładu korporacyjnego.

Rysunek 3.17. Stosowanie zasady dziesiątej wytycznych bazylejskich
 – nadzór nad systemem wynagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

³³ W polskim prawodawstwie regulacje unijne w tym obszarze wdraża uchwała KNF nr 258/2011.

W siedemnastym pytaniu sprawdzono, czy zgodnie z zasadą jedenastą wynagrodzenia pracowników są skutecznie dostosowane do branego pod uwagę ryzyka (dotyczy to poziomu wynagrodzenia, harmonogramu wypłat oraz stosowanych form wypłaty wynagrodzenia) – rysunek 3.18.

Zasadę tę stosuje mniej banków niż zasadę dziesiątą: tylko 50% banków ogółem (2/3 komercyjnych i 1/3 spółdzielczych) deklaruje, że realizuje ją w pełni. Co trzeci bank (17% komercyjnych i 47% spółdzielczych) realizuje ją częściowo. Zaś 13% banków (8% komercyjnych i 17% spółdzielczych) nie przestrzega jej w ogóle. Niemal 10% banków komercyjnych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Wypowiedzi odnośnie do tej kwestii budzą wątpliwości w kontekście dodatkowych pytań otwartych dotyczących systemu wynagradzania kierownictwa³⁴.

Uogólniając dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że polskie banki nie wypełniają jeszcze wytycznych odnoszących się do powiązania wynagrodzeń z ponoszonym przez bank ryzykiem. Należy mieć przy tym na względzie, że kwestie dotyczące nowych rekomendacji i regulacji wynagrodzeń w sektorze bankowym są dyskusyjne, a niektóre postulowane rozwiązania budzą wiele wątpliwości i kontrowersji.

Rysunek 3.18. Stosowanie zasady jedenastej wytycznych bazylejskich – powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zasady z kolejnej grupy odnoszą się do specyficznych kwestii złożonych lub nieprzejrzystych struktur korporacyjnych.

Osiemnaste pytanie miało na celu sprawdzenie, czy kierownictwo banku należy rozumie strukturę operacyjną i organizację banku (w tym formalne i nieformalne powiązania) oraz zagrożenia, które niesie ona ze sobą. Pytanie dotyczyło tych banków, które tworzą – dla realizacji celów prawnych, regulacyjnych, podatkowych lub oferowania produktów – struktury w postaci jednostek, oddziałów, filii i innych podmiotów (które mogą znacznie zwiększyć złożoność organizacji) – zob. rysunek 3.19.

³⁴ Szerzej na ten temat w rozdziale siódmym.

Zdecydowana większość banków komercyjnych (niemal 84%) zadeklarowała pełną zgodność z zasadą, niespełna 13% wskazało, że zasada ta ich nie dotyczy, 4% nie udzieliło odpowiedzi. Wśród banków spółdzielczych największą grupę stanowią te, w opinii których omawiana zasada nie ma do nich zastosowania (40%). W 13% przypadków wskazano, że bank nie przestrzega tej zasady; można tu mieć nadzieję, że w istocie chodzi o stwierdzenie, że bank nie stosuje złożonych struktur (czyli należałoby udzielić odpowiedzi „nie dotyczy”), nie zaś, że zarząd i rada nadzorcza ich nie rozumieją. Łącznie 47% banków spółdzielczych zadeklarowało pełną (37%) lub częściową (10%) zgodność z zasadą.

Rysunek 3.19. Stosowanie zasady dwunastej wytycznych bazylejskich – zrozumienie struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dziewiętnaste pytanie, związane z trzynastą zasadą bazylejską, dotyczy banków działających za pośrednictwem struktur specjalnych (np. spółek celowych, jednostek specjalnego przeznaczenia – SPV) i sprawdza, czy kierownictwo rozumie cel, strukturę oraz specyficzne rodzaje ryzyka tych operacji i dąży do ograniczenia zidentyfikowanego ryzyka (rysunek 3.20).

Zgodnie z przewidywaniami, zdecydowana większość banków spółdzielczych (93%) wskazała, że zasada ta nie ma zastosowania w ich przypadku. Jeden bank odpowiedział, że nie respektuje tej zasady (ponownie można uznać, że chodzi raczej o niestosowanie takich struktur, czyli nie dotyczy go stosowanie tej zasady). Zaskakująco, jeden bank spółdzielczy zadeklarował pełną zgodność z zasadą³⁵; można domniemywać, że bank mylnie zinterpretował pytanie. W grupie banków komercyjnych 54% wskazało, że zasada ich nie dotyczy, jeden nie udzielił odpowiedzi, a pozostałe stwierdziły, że realizują zasadę w pełni. Ocena odpowiedzi na to pytanie jest problematyczna, brakuje bowiem możliwości zwerifikowania ich.

³⁵ Szczegółowa analiza całej ankiety wypełnionej przez ten bank nie podaje w wątpliwość jakości odpowiedzi (nie sugeruje, że były one nieprzemyślane).

Rysunek 3.20. Stosowanie zasady trzynastej wytycznych bazylejskich – struktury specjalne
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ostatnie pytanie wiąże się z czternastą zasadą bazylejską, dotyczącą przejrzystości dla interesariuszy (rysunek 3.21). Zgodnie z wymogiem, iżby zarządzanie i nadzorowanie banku były odpowiednio przejrzyste dla akcjonariuszy, depozytów, innych zainteresowanych stron i uczestników rynku, spytano, czy bank udostępnia informacje istotne i przydatne, dotyczące kluczowych obszarów ładu korporacyjnego (pożądane jest terminowe ujawnianie informacji na stronie internetowej banku, w rocznych i okresowych sprawozdaniach finansowych lub innych odpowiednich formach).

Ogółem niemal 3/4 banków deklaruje pełną zgodność z zasadą (83% banków komercyjnych i 67% banków spółdzielczych), a 20% (13% banków komercyjnych i 27% banków spółdzielczych) – zgodność częściową. Tylko 7% banków spółdzielczych (żaden komercyjny) wskazało, że nie stosuje zasady. Jeden bank komercyjny nie udzielił odpowiedzi.

Transparentność banków jest cechą pożądaną, promowaną przez nadzorców bankowych i regulatorów rynków finansowych. Jest ona podstawą funkcjonowania dyscypliny rynkowej (zarówno w wymiarze właścicielskim i wierzycielskim, jak i klientowskim). Banki mają tu generalnie dobrą opinię na swój temat, co jednak nie znajduje pokrycia w wynikach badań prowadzonych w tym obszarze³⁶.

Jakkolwiek Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla, co oczywiste, że obowiązuje tu zasada proporcjonalności (zakres publikowanych przez bank informacji powinien zależeć od jego wielkości, złożoności, struktury, znaczenia gospodarczego i profilu ryzyka), to jednak wnioski z przeprowadzanych analiz zakresu i jakości ujawnień w raportach i na stronach internetowych polskich banków nie są pozytywne. Polskie banki mają w tym obszarze bardzo wiele do poprawienia.

³⁶ Szerzej na ten temat w rozdziale dziewiątym.

Rysunek 3.21. Stosowanie zasady czternastej wytycznych bazylejskich – przejrzystość dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ogólny obraz wyłaniający się z tych badań zdaje się być pozytywny (w szczególności w przypadku banków komercyjnych), choć już to wstępne badanie pozwoliło na zdiagnozowanie potencjalnych obszarów wymagających poprawy.

Należy przy tym mieć na względzie, że są to jedynie deklaracje w badaniach ankietowych, a zatem istnieje ryzyko, że w przypadku części odpowiedzi respondenci mogli świadomie zawyżyć wyniki swego banku, nie chcąc przyznać, że w danym obszarze istnieją niedociągnięcia. Nie można też wykluczyć jedynie pobieżnej znajomości bądź to dobrych praktyk bazylejskich³⁷, bądź nawet samego zagadnienia w działalności banku. Ponadto w 36 przypadkach brak było odpowiedzi (stanowi to niewielką część ogółu wskazań – nieco ponad 3%), co może być albo próbą uchylecia się od odpowiedzi, albo wynikać z nieznaności obszaru poddanego analizie. Nadto ograniczenia związane z metodą badawczą uniemożliwiły głębszą analizę odpowiedzi deklarujących jedynie częściowe wypełnienie zasady (nie było możliwe przeprowadzenie np. wywiadu pogłębionego, który dawałby podstawę do lepszego zdiagnozowania danego obszaru). Powyższe ograniczenia powodują, że wyniki badania należy traktować z ostrożnością. Należy jednak zaznaczyć, że uwzględnione w kwestionariuszu dodatkowe pytania, jak również analiza danych finansowych, pozwalały w wielu przypadkach na weryfikację składanych przez banki deklaracji, co przysporzyło wynikom wiarygodności. Przedstawione powyżej wyniki badania ankietowego mają charakter ogólny; analiza poszczególnych obszarów zostanie pogłębiona w kolejnych rozdziałach poświęconych kluczowym zagadnieniom władztwa korporacyjnego.

³⁷ Kwestionariusz ankiety przedstawiał jedynie syntetyczną treść danej zasady, bez jej dogłębnego omówienia. Respondentom przekazywane były jednak informacje umożliwiające zapoznanie się z pełną treścią dokumentu BCBS (adres strony internetowej), zawierającego szczegółowe omówienie i komentarz do poszczególnych wytycznych.

3.4. Podsumowanie

Dobre praktyki, standardy i kodeksy ładu korporacyjnego mają służyć do promowania najlepszych wzorów i wzmacniania władztwa. W przypadku banków w ostatnich latach przesunięto część dobrowolnie wdrażanych rekomendacji i standardów do obowiązujących regulacji prawnych, zauważając, że wiele instytucji znacząco poluzowało standardy, a rynek nie karał ich za to (bądź to z powodu braku wiedzy o tym, bądź też nie uznawał tego za istotne, czy też nie był w stanie wpływać na postawy banków).

Należy wszelako mieć na uwadze, że nie zawsze wypełnienie dobrych praktyk władztwa korporacyjnego jest jednoznaczne z faktycznym wdrażaniem właściwych standardów. Mimo wysiłku wkładanego przez nadzorców, regulatorów i samo środowisko bankowe i akademickie, nie istnieją kodeksy lub standardy, będące w stanie faktycznie zawrzeć wszystkie istotne czynniki, które przekładają się na odpowiednie wyniki banków, a także innych podmiotów (Larcker, Tayan, 2001). Władztwo korporacyjne wymyka się bowiem ze sztywnych ram regulacji i standardów – nie istnieją jednolite wzorce adaptowalne w każdej organizacji. Ani ilościowe, ani jakościowe miary nie pozwalają na pełną i jednoznaczną ocenę władztwa korporacyjnego, co w istocie zwiększa trudność zarówno we wdrażaniu właściwych rozwiązań, jak i ich ocenie przez rynek i nadzorców.

Rozdział 4

Interesariusze i cele strategiczne banków

4.1. Misja banku, wyznawane wartości

Na szczycie hierarchii dążeń banku jest jego wizja i misja. Określają one koncepcję banku, wskazują odpowiedź na fundamentalne pytanie o sens jego istnienia (Oblój, 2007, s. 22)¹. Wizja jest najogólniejszym oświadczeniem podmiotu, wskazującym sposób w jaki przedsiębiorstwo chce wpływać na swoje otoczenie. Misja powinna odzwierciedlać rolę, jaką organizacja zamierza odegrać w społeczeństwie w długim okresie oraz jego tożsamość, wskazywać wartości, które przyświecają członkom danej organizacji. Z misji wynikają określone cele, jakie przed sobą stawia bank – na ogół są one określone w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy, których oczekiwania bank pragnie uwzględnić w swej działalności (Marcinkowska, 2000, s. 105). Strategie określają, w jaki sposób organizacja chce osiągnąć postawione sobie cele, by zrealizować swą misję i wizję.

Ważne jest, by bank miał jednoznacznie sformułowaną misję. Jest to konieczne ze względu na „przedstawienie się” w środowisku, w którym bank funkcjonuje – kształtuje to wstępne opinie o banku oraz oczekiwania względem niego. Przede wszystkim jednak jest to istotne dla kierownictwa i pracowników banku, by mieli świadomość jakie są oczekiwania względem ich pracy i jakim wartościom winni się podporządkować². Jest zatem cennym narzędziem przy formułowaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa (Baetz, Bart, 1996). Jak dowodzą badania empiryczne, dobrze sformułowana misja ułatwia osiągnięcie lepszych wyników (Sidhu, 2003)³.

¹ Autor trafnie rysuje analogię do obrazu Paula Gauguina: „Skąd przybywamy? Kim jesteśmy? Dokąd idziemy?”.

² Ponadto zauważono, że misja, która zawiera system wartości korporacji, jest dla menedżerów narzędziem zapewniającym ich przywództwo w organizacji (Klemm i in., 1991).

³ Jak podkreślają inni badacze, znaczna część elementów misji nie ma powiązania z wynikami, jednak w przypadku sformułowań, które mają charakter fundamentalnych zasad (troska o pracowników, odpowiedzialność wobec społeczności, w której prowadzi się działalność, komunikacja systemu wartości), istnieje silny pozytywny związek z wynikami finansowymi (Bartkus i in., 2006).

Niekiedy banki formułują – zamiast misji – listę wartości, które wyznają i pragną wcielać w życie. Mogą one być wystarczającym przesłaniem, kryjącym w sobie wizję i misję – „pomysł na bank”.

Można wyróżnić kilka komponentów misji: filozofia, „pomysł na siebie”, sposób na przetrwanie, troska o wizerunek publiczny, lokalizacja, klienci, produkty i usługi, technologia, troska o pracowników (David, 1989). Uogólniając, można wskazać pięć kwestii, które mogą mieć odniesienie w misji (Schmit i in., 2011):

- cele – jakie są ogólne cele działania banku;
- produkty i usługi – jakie produkty i usługi oferuje bank;
- lokalizacja – na których rynkach bank prowadzi działalność;
- interesariusze – kim są interesariusze banku;
- wartości – jakimi wartościami kieruje się bank.

Szczególnie istotnym aspektem jest właściwe wskazanie interesariuszy, których bank uznaje za najistotniejszych i których chciałby uwzględnić w swej wiązce celów. Jest to ważne ze względu na sygnalizowanie podmiotom zainteresowanym działalnością danego banku, czy są przezeń postrzegani jako ważni partnerzy. Jeśli bowiem bank nie uczyni tego należycie, może utracić poparcie tych grup interesów, które zostały lepiej zaadresowane w misjach jego konkurentów (van Nimwegen i in., 2008).

Jeśli bank nie ma sformułowanej misji lub jest ona sformułowana ogólnikowo, oznacza to, że podmiot ten nie potrafi zdefiniować siebie – określić swej roli w świecie. W sposób oczywisty może to utrudniać zarówno samo sformułowanie strategii i celów działania, jak i ich realizację.

Aby misja była użyteczna, musi być (Stone, 1996):

- jasno sformułowana – łatwa do zrozumienia;
- stosowna – właściwa dla danego banku, w kontekście jego historii, kultury i wyznawanych wartości;
- aktualna – odzwierciedlać bieżącą sytuację banku;
- napisana w inspirujący sposób – powinna motywować pracowników do podjęcia wysiłku jej realizacji;
- unikalna dla banku – powinna odróżniać bank od innych podmiotów;
- trwała – powinna długofalowo dawać wytyczne i inspirację;
- dostosowana do docelowych odbiorców.

Poniżej zestawiono przykładowe deklaracje misji (tabela 4.1) oraz wartości (tabela 4.2) polskich banków.

Tabela 4.1. Deklaracje misji polskich banków – wybrane przykłady

Bank	Misja
1	2
Banki komercyjne	
Pekao SA	My, pracownicy Banku Pekao jesteśmy zdeterminowani do budowania wartości dla naszych klientów. Jako przodujący bank w Polsce uczestniczymy aktywnie w rozwoju społeczności, w których żyjemy i w tworzeniu najlepszych miejsc pracy. Dążymy do osiągania najwyższych standardów i konsekwentnie staramy się wprowadzać proste rozwiązania. Realizacja naszych zobowiązań pozwala nam budować trwałą wartość dla wszystkich akcjonariuszy.
PKO BP	PKO Bank Polski, Blisko Ciebie. Chcąc utrzymać uniwersalny, polski charakter, Bank konsekwentnie wzmacnia pozycję lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku. Dążąc do osiągnięcia tego nadrzędnego celu, rozwija się w sposób zrównoważony, skupiając się na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, z którymi buduje silne, długookresowe relacje. Dzięki zwiększonej sprawności operacyjnej zdecydowanie i konsekwentnie poprawia jakość obsługi klientów. Równocześnie dba o zachowanie stabilnej rentowności zgodnej z oczekiwaniami akcjonariuszy, prowadząc ostrożną politykę zarządzania ryzykiem. Aby budować zespół z najbardziej wartościowych pracowników na rynku, ma ambicje stać się najlepszym pracodawcą w polskim sektorze finansowym.
BRE Bank	Wyróżniają nas ludzie.
BRE Bank Hipoteczny	Misją BRE Banku Hipotecznego jest zapewnienie atrakcyjnych i nowoczesnych form finansowania nieruchomości, w oparciu o specjalistyczny <i>know-how</i> i najwyższy poziom obsługi.
ING BS	W naszej codziennej pracy kierujemy się wartościami ING. To one w pełni oddają to, czym chcemy się wyróżniać na rynku. Działamy w sposób uczciwy, jesteśmy otwarci, jasno się komunikujemy i szanujemy się nawzajem.
BZ WBK	Misją banku jest prowadzenie długofalowego, wartościowego dialogu z otoczeniem, przeciwdziałanie wykluczeniom społecznym oraz ułatwienie dostępu do usług finansowych różnym grupom społecznym.
Millennium Bank	Misją Banku Millennium SA jest konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku. Celem banku, wynikającym z realizacji misji, jest stały wzrost jego wartości dla akcjonariuszy, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów oraz sprostanie wyzwaniom, jakie niesie rozwój rynku usług finansowych w Polsce. Nasze motto na nowy etap rozwoju, który właśnie rozpoczęliśmy, to „Inspiruje nas życie”. Inspiruje nas życie to nasz plan i sposób działania, to nasze zobowiązanie wobec klientów – obecnych i przyszłych. Potrzeby i satysfakcja każdego klienta jest uzasadnieniem i motorem wszelkich naszych działań, inwestycji i wprowadzanych innowacji. Życie naszych klientów jest dla nas źródłem wiedzy, jak pełniej zaspokajać indywidualne potrzeby i wspierać realizację zbiorowych projektów i ambicji. Silne przekonanie, że zawsze można lepiej, każe nam stale szukać nowych dróg i z wyprzedzeniem kształtować przyszłość. Naszą ambicją jest, aby efekty naszej pracy natychmiast pozytywnie przekładały się na jakość życia osób, które z nich korzystają. Wierzymy, że naszą pozycję na rynku wyznacza poczucie odpowiedzialności, równowaga, poszanowanie zasad etyki i prawa. Spokój i zaufanie naszych klientów jest dla nas pierwszorzędnym celem.

Tabela 4.1 (cd.)

1	2
Bank Handlowy	Misją Banku jest odegranie ważnej roli w sektorze bankowym w Polsce poprzez oferowanie światowej klasy produktów i wysokiej jakości usług klientom krajowym i międzynarodowym, zapewnianie akcjonariuszom wysokiego zwrotu z kapitału, tworzenie atrakcyjnego i satysfakcjonującego środowiska pracy dla pracowników oraz wyznaczanie standardów etycznych w biznesie.
BGŻ	Misją Banku BGŻ jest być tam, gdzie są jego klienci – w małych miejscowościach. To właśnie tam toczy się gra o wyrównywanie szans edukacyjnych i zapobieganie wyludnianiu mniej rozwiniętych obszarów. Chcemy być partnerem dla lokalnych społeczności – pomagamy w rozwiązywaniu istotnych lokalnych problemów, proponujemy rozwiązania, wychodzimy z inicjatywą, zapraszamy do współpracy i aktywnie w niej uczestniczymy.
Nordea Bank	Stwarzamy możliwości. Naszą misją jest stwarzanie możliwości naszym klientom, pracownikom, akcjonariuszom. Cele naszych klientów są istotą naszej pracy. Pomagamy naszym pracownikom realizować swoje aspiracje zawodowe i doskonalić umiejętności. Realizujemy cele naszych akcjonariuszy.
DB Polska	Misją Deutsche Bank jest świadczenie najwyższej jakości usług finansowych skierowanych do wymagających klientów indywidualnych i biznesowych oraz kreowanie trwałej wartości dla naszych udziałowców, pracowników oraz społeczności, w których działamy.
BNP Paribas	Jesteśmy „bankiem zmieniającego się świata”.
BOŚ Bank	Rzetelny bank – w trosce o Ciebie i Nasze środowisko. Bank służy ludziom – i tworzą go ludzie. Dlatego wkładamy wiele wysiłku, aby lepiej rozumieć Państwa oczekiwania – odpowiadając jak najlepszą ofertą. Chcemy, aby wspólne wartości, cele i odwaga patrzenia w przyszłość jednoczyły zespół naszego banku.
Invest Bank	Wizja: bank działający bezpiecznie i nowocześnie, budujący wiarygodne i długotrwałe relacje z klientami. Misja: Jesteśmy profesjonalnym partnerem klienta w realizacji celów osobistych i biznesowych, oferującym usługi korzystne, dostępne i zrozumiałe. Dla osiągnięcia założonego celu: – rozpoznajemy trendy rynku finansowego w Polsce, – dostosowujemy ofertę produktów do oczekiwań docelowych segmentów klientów, – udostępniamy różnorodne formy świadczenia usług dostosowane do potrzeb klientów.
PBP	Misją Polskiego Banku Przedsiębiorczości jest wspieranie rozwoju polskich przedsiębiorstw – klientów korporacyjnych, małych i średnich przedsiębiorstw, jak również podmiotów publicznych, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego – poprzez świadczenie usług bankowych na najwyższym poziomie, aby odnosząc sukces finansowy i komercyjny, budowały konkurencyjność polskiej gospodarki.
Toyota Bank	Perfect Banking. Słuchając głosu klientów, poznajemy, czego naprawdę potrzebujesz od banku.
FM Bank	Naszą misją jest stać się głównym specjalistą w obszarze obsługi mikroprzedsiębiorstw w polskim sektorze bankowym. Chcemy być głównym partnerem mikroprzedsiębiorców, skoncentrowanym na rozwiązywaniu ich problemów finansowych w profesjonalny sposób.

1	2
Idea Bank	Idea Bank został stworzony, by wspomagać osoby przedsiębiorcze w realizacji ich marzeń o własnym biznesie. Chcemy służyć pomocą przy rozwijaniu działalności małym podmiotom gospodarczym: mikro, małym i średnim przedsiębiorcom.
SGB Bank	Silę banku zrzeszającego stanowią silne banki spółdzielcze.
BPS	Sektor bankowości spółdzielczej jest najstarszą gałęzią spółdzielczości w Polsce, która funkcjonuje już od 150 lat. Spółdzielczość oszczędnościowo-pożyczkowa powstała, aby na zasadach samopomocy zintegrować wysiłki w walce z lichwą oraz utrzymać polski stan posiadania rodzimego kapitału. Ta misja jest aktualna do dziś. Zarówno Bank BPS SA, jak i zrzeszone banki spółdzielcze opierają się wyłącznie na rodzimym kapitale oraz kultywują polski charakter. Bankowość spółdzielczą wyróżnia jej relacyjny charakter, który kładzie nacisk na budowanie długotrwałych i bliskich relacji z Klientami. Bank BPS SA oraz banki spółdzielcze to instytucje prospołeczne i silnie zaangażowane w działalność charytatywną na rzecz swoich środowisk.
Bank państwowy	
BGK	Misją Banku Gospodarstwa Krajowego jest sprawna i efektywna kosztowo realizacja działalności zleconej przez Państwo, uzupełniona przez rozwój atrakcyjnej oferty działalności własnej dla wybranych segmentów rynku, w których bank może wykorzystać swoją naturalną przewagę.
Banki spółdzielcze	
Bank Spółdzielczy w Jarocinie	Misją Banku Spółdzielczego w Jarocinie jest świadczenie kompleksowych, profesjonalnych, efektywnych i bezpiecznych usług finansowych na rynku lokalnym w sposób zapewniający zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów i członków banku, jak również podejmowanie i wspieranie inicjatyw mających na celu rozwój środowiska lokalnego i jego społeczności.
Bank Spółdzielczy w Tychach	Bank Spółdzielczy w Tychach, będąc polskim bankiem o 110-letniej historii, prowadzi działalność bankową ukierunkowaną na zwiększanie korzyści swoich członków oraz klientów poprzez udostępnianie bezpiecznych, konkurencyjnych i niezawodnych usług bankowych. Misją Banku Spółdzielczego w Tychach jest oferowanie kompleksowej obsługi bankowej osób prywatnych, lokalnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich firm, rolnictwa oraz jednostek budżetowych, na konkurencyjnych warunkach, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii oraz z zachowaniem maksymalnego poziomu bezpieczeństwa. Kierując się dobrem naszych członków i klientów, dbamy o stabilny rozwój godnego zaufania Banku, potrafiącego przełożyć potencjał wynikający z możliwości działania na terenie całego kraju ku pożytkowi regionu, z którego się wywodzi.
Bank Spółdzielczy w Płońsku	Wizja: „Najlepszy z banków spółdzielczych regionu w zaspokajaniu potrzeb finansowych klientów”. Tak sformułowana wizja określa ogólne, dalekosiężne wyobrażenie stanu, pozycji i sposobu działania Banku. Najlepszy oznacza: – osiągający stałe, powtarzające się z roku na rok ponadprzeciętne wyniki finansowe i rentowność lepszą od średniej w branży oraz szybszy rozwój; – posiadający lojalnych klientów; – posiadający zaangażowanych pracowników; – generujący znaczące korzyści dla otoczenia.

Tabela 4.1 (cd.)

1	2
Bank Spółdzielczy w Płońsku (cd.)	Hasłem przewodnim strategii działania jest misja uzasadniająca sens istnienia Banku, określona następująco: „Misją Banku Spółdzielczego w Płońsku jest zdobywanie i utrzymanie zaufania i lojalności klientów oraz zapewnienie satysfakcji pracownikom i udziałowcom”.
Bank Spółdzielczy w Toruniu	Misją Banku Spółdzielczego w Toruniu jest pomaganie lokalnym firmom, rolnikom i mieszkańcom w realizacji ich planów rozwojowych. Chcemy ją realizować oferując proste, przejrzyste i dostępne produkty finansowe. Wizja: Nasza strategia zrównoważonego i kompleksowego rozwoju ma na celu uzyskanie przez nas pozycji silnej instytucji finansowej, pełniącej istotną rolę na rynku lokalnym.
Bank Spółdzielczy w Piasecznie	Być najlepszym w grupie banków spółdzielczych i jednocześnie najlepiej spełniać oczekiwania klientów, członków i pracowników, to misja Banku Spółdzielczego w Piasecznie, z której wynika, że chcielibyśmy – z jednej strony – osiągnąć wielkości bilansowe oraz rachunku wyników, które pozwoliłyby bankowi utrzymywać się wśród liderów polskich banków spółdzielczych, z drugiej zaś strony – być bezpiecznym i godnym zaufania partnerem finansowym dla klientów, ale także pracowników i członków. W tym kontekście, następująco można przedstawić cele strategiczne piaseczyńskiej bankowej spółdzielni, rozumiane jako cele wizji banku, a będące sformułowanymi jej długoterminowymi kierunkami działania, opartymi na misji – jako cel perspektywiczny: 1) klient – usatysfakcjonowany, 2) pracownik – zadowolony, 3) spółdzielnia bankowa – efektywnie zarządzana poprzez optymalizację wykorzystania kapitału w celu osiągnięcia satysfakcjonujących wyników ekonomiczno-finansowych przy dążeniu do minimalizacji bądź eliminowania ryzyka w działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych (stan na 9.11.2013 r.) i raportów rocznych banków.

Tabela 4.2. Deklaracje wartości i zasad polskich banków – wybrane przykłady

Bank	Wartości, zasady
1	2
Banki komercyjne	
Bank BPH	Orientacja na rynek – rozumiemy dynamikę rynku, trendy i otoczenie biznesowe. Oceniamy otoczenie z perspektywy naszych klientów. Jasne i precyzyjne myślenie – szukamy najprostszych i skutecznych rozwiązań dla skomplikowanych problemów. Umiemy podejmować właściwe decyzje. Cenimy jasną i otwartą komunikację na każdym szczeblu organizacyjnym. Wyobraźnia i odwaga – tworzymy nowe i twórcze koncepcje, jesteśmy otwarci na zamiany. Współpraca – pracujemy zespołowo, mając na uwadze dobro wszystkich. W swoich działaniach kierujemy się szacunkiem dla pomysłów innych. Zachęcamy i angażujemy pracowników do wspólnego działania.

1	2
Bank BPH (cd.)	Wiedza i doświadczenie – posiadamy fachową wiedzę i wiarygodność opartą na doświadczeniu. Jesteśmy organizacją uczącą się.
PKO BP	<p>Wiarygodność – budujemy naszą wiarygodność wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych, biorąc pełną odpowiedzialność za nasze decyzje i działania. Zawsze dotrzymujemy zobowiązań. Kierujemy się najwyższymi standardami jakości. Jesteśmy uczciwi wobec siebie i innych, działając spójnie z wizją i wartościami banku.</p> <p>Satysfakcja klienta – klient – zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny – jest dla nas najważniejszy. Dokładamy wszelkich starań, aby dobrze poznać i zrozumieć faktyczne potrzeby naszych klientów oraz współpracowników i dostosować do nich tworzone rozwiązania</p> <p>Ciągłe doskonalenie – wierzymy, że nasz bank będzie się prężnie rozwijał, jeśli rozwijać się będą jego pracownicy. Dlatego nieustannie doskonalimy procesy, podnosimy nasze umiejętności i wiedzę. Aktywnie uczestniczymy w zachodzących zmianach, aby w pełni wykorzystać wynikające z nich szanse dla nas i dla banku</p> <p>Przedsiębiorczość – pracujemy zespołowo. Każdą decyzję i każde działanie rozpatrujemy z perspektywy korzyści i kosztów dla banku i naszych klientów. Odważnie podejmujemy inicjatywy oraz konsekwentnie dążymy do realizacji założonych celów.</p>
Nordea	<p>Doskonałe doświadczenia klientów ze współpracy z nami – myślimy i działamy mając na uwadze klienta. Rozumiemy indywidualne potrzeby klienta i przekraczamy jego oczekiwania. Pracujemy profesjonalnie. Tworzymy długotrwałe relacje. Klienci nam ufają.</p> <p>Wszystko sprowadza się do ludzi – pracownicy są naszym wyróżnikiem. Umożliwiamy pracownikom działanie i rozwój. Propagujemy podejmowanie inicjatyw i terminowe wykonywanie zadań. Oceniamy działanie w sposób uczciwy i sprawiedliwy.</p> <p>Jeden zespół Nordea – łączymy się w zespoły, by tworzyć wartość. Współpracujemy. Okazujemy zaufanie i przyjmujemy odpowiedzialność. Tworzymy jasne i łatwe w stosowaniu regulaminy i instrukcje.</p>
Crédit Agricole	<p>Wiarygodność – mamy silnego i stabilnego akcjonariusza. czerpiemy z wieloletniego doświadczenia grupy Crédit Agricole w bankowości uniwersalnej na międzynarodowych rynkach. Mamy mocne podstawy finansowe. W realizacji strategii mamy wsparcie akcjonariusza i całej grupy Crédit Agricole. Komunikujemy się otwarcie wewnątrz firmy. Dbamy o to, by klienci zewnętrzni i wewnętrzni otrzymali od nas wszystkie potrzebne informacje.</p> <p>Dostępność – mamy blisko 440 placówek na terenie całego kraju. Umożliwiamy klientom dostęp do produktów i usług przez Internet i telefon. Oferujemy produkty różnorodnym grupom klientów: detalicznym, małym i średnim firmom oraz przedsiębiorcom. Dostarczamy klientom pełną gamę produktów i usług dzięki współpracy z innymi spółkami z grupy Crédit Agricole w Polsce;. Działamy razem i dzięki temu osiągamy wspólny cel; pomagamy sobie nawzajem.</p> <p>Profesjonalizm – oferujemy odpowiednie do potrzeb klienta produkty w odpowiedniej cenie. Znamy klienta i traktujemy go lepiej. W naszym banku doradca jest doradcą, a nie tylko sprzedawcą. Pracujemy, dbając o najwyższą jakość. Bierzemy pełną odpowiedzialność za to, co robimy.</p>

Tabela 4.2 (cd.)

1	2
Crédit Agricole (cd.)	Przyjazność – dbamy o satysfakcję klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Nagradzamy długoterminowe relacje z klientami. Odnosimy się do siebie z szacunkiem i życzliwością. Chętnie dzielimy się swoim doświadczeniem i wiedzą ze współpracownikami. Angażujemy się w działania na rzecz swojego otoczenia, prowadząc m.in. kampanie społeczne, a także dbając o wizerunek swoich zespołów.
ING Bank	Otwartość – słuchamy uważnie, mówimy co robimy i robimy to co mówimy. Szacunek – traktujemy się z szacunkiem. Ceniemy różnorodność i odmienność poglądów, przestrzegamy praw człowieka. Uczciwość – dotrzymujemy naszych zobowiązań i obietnic, działamy uczciwie, aby nie zawieść naszych interesariuszy. Odpowiedzialność, zdrowy rozsądek – dzięki zdrowemu rozsądkowi unikamy działań szkodliwych społecznie i ekologicznie.
Alior Bank	W swojej codziennej pracy łączymy innowacyjne podejście do bankowości oraz nowoczesne technologie z tradycyjnymi zasadami, którymi kierujemy się od początku naszej działalności. Przejrzystość i prostota – klienci naszego banku zawsze otrzymują szczegółowe informacje o naszych produktach i związanym z nimi ryzyku. Zapisy w umowach sformułowane są prostym i zrozumiałym językiem. Z naszymi klientami dzielimy się również informacjami o naszej bieżącej sytuacji i planach na przyszłość. Uczciwość i odpowiedzialność – kierujemy się odpowiedzialnym podejściem do biznesu – kształtujemy ofertę produktową i zasady działania zgodnie z opiniami i propozycjami klientów, zapewniamy godne warunki pracy i rozwój naszych pracowników, dbamy o ochronę środowiska. Kładziemy nacisk na rozwój długotrwałych relacji z klientami, stawiamy na rzetelne i kompetentne doradztwo – nasi bankierzy zawsze oferują klientom konkretne rozwiązania, dopiero po dokładnym zbadaniu ich potrzeb. Bezpieczeństwo i stabilność – od początku jesteśmy wierni zasadzie samofinansowania – depozyty są źródłem finansowania naszej akcji kredytowej. Brak spekulacyjnych inwestycji i rozważna polityka kredytowa zapewniają bezpieczeństwo Alior Banku, a nasz doświadczony zespół specjalistów od ryzyka stale doskonali rygorystyczne metody jego oceny. Przedsiębiorczość i innowacyjność – odpowiedzialna polityka rozwoju Alior Banku przejawia się również w przedsiębiorczości i innowacyjności. Chcemy oferować naszym klientom najnowocześniejsze i zarazem najbezpieczniejsze rozwiązania techniczne.
PBP	Efektywność – dbamy o to, by jak najefektywniej wspierać naszych klientów. Skupiamy się na całłościowych rozwiązaniach, nie kierując się jedynie zyskiem banku w krótkim okresie, dzięki czemu nasi klienci czerpią długofalowe korzyści. Innowacyjność – Obserwując dynamicznie zmieniające się oczekiwania naszych klientów, stawiamy na elastyczność i innowacyjność. Posiadamy najnowocześniejsze rozwiązania finansowe, które ciągle udoskonalamy, by zawsze być o krok przed konkurencją. Nowe możliwości – słuchamy naszych klientów, analizujemy ich potrzeby i staramy się dostosować oferowane produkty do ich zindywidualizowanych potrzeb.

1	2
PBP (cd.)	<p>Motto, które przyświeca naszym działaniom, brzmi: „Finanse stają się możliwością, a nie ograniczeniem naszych klientów”.</p> <p>Lokalność – jesteśmy polskim bankiem, tu działamy i tu podejmujemy decyzje. Dzięki temu rozumiemy specyfikę polskiego rynku, wiemy, jakiego produktu potrzebuje nasz klient, a przy tym gwarantujemy szybkość podejmowania decyzji kredytowej.</p> <p>Zaufanie – pracujemy dla najlepszych, a ich zaufanie jest podstawą naszej działalności. Potencjał naszego banku to doświadczona kadra, która jest z nami od lat, wiele sfinalizowanych transakcji, długotrwałe relacje z naszymi klientami oraz ich zaufanie, którym szczyci się nasz bank.</p>
FM Bank	<p>Partnerstwo – w pełni szanujemy ciężką pracę naszych klientów. Rekomendacja ze strony klienta to dla nas najważniejsza nagroda. Bardzo dobrze znamy naszych klientów i prowadzoną przez nich działalność.</p> <p>Profesjonalizm – staramy się zapewnić najlepsze usługi dla mikroprzedsiębiorców. Zawsze dotrzymujemy obietnic. W naszych usługach każdy element jest równie ważny.</p> <p>Transparentność – staramy się, by nasze procedury były możliwie proste i przejrzyste. Zadowolenie klienta ma dla nas zasadnicze znaczenie. Koncentrujemy się na rozwiązywaniu problemów naszych klientów.</p>
Banki spółdzielcze	
Mazurski Bank Spółdzielczy w Giżycku	<p>Głównymi wartościami dla banku są: uczciwość, zadowolenie klientów, dbałość o najlepsze relacje z klientami, profesjonalizm, wysoka kultura osobista, przyjazność.</p> <p>Nowoczesność, efektywność, innowacyjność i ostrożność gwarantująca bezpieczeństwo środków naszych klientów to cechy banku ważne dziś i w przyszłości.</p>
Bank Spółdzielczy w Toruniu	Filozofia naszego działania opiera się na czterech najważniejszych wartościach: partnerstwo, solidność, tradycja, stabilność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych banków (stan na 9.11.2013 r.).

Jak widać z powyższych zestawień, polskie banki w dość zróżnicowany sposób podchodzą do definiowania sensu swego istnienia i wartości, które przyświecają ich działalności. Z reguły misje formułowane są w kontekście klientów (czasem uszczegóławiane są ich segmenty) i zakresu działalności banków, niekiedy banki wskazują też innych kluczowych interesariuszy: akcjonariuszy, pracowników. Szczególnymi przypadkami są bank państwowy i banki zrzeszające – ich misje akcentują ową specyfikę.

Wśród najczęściej deklarowanych wartości są: wiarygodność, uczciwość, bezpieczeństwo, a także wartości sygnalizujące chęć tworzenia kapitału relacyjnego: partnerstwo, współpraca, zaufanie, przyjazność, szacunek.

4.2. Cele działania banków⁴

Każdy bank winien mieć ustalone cele swojej działalności, stwarza to bowiem niezbędne warunki do (Duraj, 2004, s. 52; Griffin, 1999, s. 201):

- określenia kluczowych funkcji banku – cele są wskazówką i nadają kierunek działaniom pracowników (funkcja informacyjna);
- ujawnienia działań koniecznych do realizacji, wyznaczania ich hierarchii, czasu i rozmiarów; cele są miarą skuteczności działań (funkcja oceny i kontroli) i mogą mobilizować pracowników do działania (funkcja motywacyjna);
- rozpoznania i podjęcia decyzji potrzebnych do tego, aby każda jednostka wewnętrzna podmiotu miała wskazane cele, których osiągnięcie przyczyni się do efektywnej realizacji celów całego przedsiębiorstwa; jednocześnie praktyka ustalania celów wpływa na planowanie i alokację zasobów.

Wśród celów przedsiębiorstw można wskazać cele powszechne i autonomiczne (Noga, 2009, s. 65)⁵. Cele powszechne mogą być realizowane przez jednostki lub ich grupy w sposób inny aniżeli poprzez działalność przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo jest jednym ze sposobów osiągnięcia takich celów)⁶, zaś cele autonomiczne mogą być wcielane w życie wyłącznie poprzez założenie, funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa⁷. Cele powszechne przedsiębiorstw są zależne od światopoglądu i zapatrywań ekonomicznych (Noga, 2009, s. 114–115; Laidler, Estrin, 1991, s. 260–280)⁸.

⁴ Podstawę do zredagowania podrozdziału stanowiły publikacje: Marcinkowska (2013a, 2012h).

⁵ Przywołany powyżej autor słusznie przy tym zaznacza, że „cele powszechne w praktyce biznesowej się autonomizują [...]. Ta autonomizacja może być powodem erozji warunku koniecznego istnienia przedsiębiorstwa” (Noga, 2009, s. 66).

⁶ Cele powszechne są zatem warunkiem koniecznym wyjaśniającym występowanie w gospodarce przedsiębiorstwa, lecz nie są warunkiem wystarczającym. Przykładami konkurujących celów powszechnych przedsiębiorstw są: przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, rozwój i wzrost przedsiębiorstwa, udział w rynku (osiągnięcie określonego poziomu lub wzrost), maksymalizacja wielkości sprzedaży / przychodów ze sprzedaży, satysfakcjonujący zysk, maksymalizacja zysku, maksymalizacja dochodu przeciętnego, maksymalizacja wartości rynkowej (wartości dla akcjonariuszy), maksymalizacja wielorakiej funkcji preferencji, maksymalizacja dochodów menedżerów, realizacja aspiracji (np. właścicieli, kierownictwa), preferencje wydatków (np. na wynagrodzenia, inwestycje), utrzymanie optymalnego poziomu płynności, maksymalizacja średniej wartości dodanej, odpowiedzialność społeczna.

⁷ Do przykładowych celów autonomicznych należą: nadwyżka efektywności agencji nad efektywnością transakcji, nadwyżka korzyści zakresu nad kosztami złożoności, nadwyżka korzyści dotarcia do rzadkich czynników wytwórczych nad kosztami kreowania niekontestowalności rynków, nadwyżka korzyści sieci nad kosztami sieci, nadwyżka korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się, nadwyżka korzyści pierwszeństwa na rynku oraz narzucania standardów nad kosztami zmiany standardów, nadwyżka korzyści z kontroli niekompletnych kontraktów nad kosztami niekompletnych kontraktów, nadwyżka wykorzystywania luk regulacyjnych nad kosztami prawnymi przedsiębiorstwa, nadwyżka korzyści nierównowagi z otoczeniem nad kosztami negatywnego wpływu otoczenia.

⁸ Autorzy akcentują, że cele przedsiębiorstw i sposób ich realizacji będą odmienne w zależności od struktury rynku oraz rodzajów instytucji.

K. Oblój (2010, s. 90) twierdzi, że cel strategiczny powinien być tylko jeden (ponieważ podążać można tylko w jednym kierunku), precyzyjnie sformułowany (a dzięki temu mierzalny), ambitny (ale osiągalny) i dobrze osadzony w czasie. Naturalnym zaś dopełnieniem celu strategicznego są priorytety działania. Można zatem mówić o wiązce celów przedsiębiorstwa, która obejmuje: jego cel strategiczny (cele główne), cele dodatkowe, sprzyjające realizacji celu głównego, hierarchię celów (ich priorytetyzację) oraz horyzont czasowy (Drażek, Niemczynowicz, 2003, s. 37). Cele obrane przez bank wyrażają odrębność jego interesów, potwierdzają jego predyspozycje rozwojowe, a także wyrażają skalę akceptacji podejmowania ryzyka (Komorowski, 2011, s. 195 i 206).

Zważywszy na powody istnienia banków oraz funkcje pełnione przez nie w gospodarce (Merton, 1995; Heffernan, 1996, s. 18), można wyróżnić ich cele: mikroekonomiczne (specyficzne dla poszczególnych podmiotów), mezoekonomiczne (odnoszące się do całego sektora bankowego) oraz makroekonomiczne (ogólne oczekiwania formułowane pod adresem banków, związane z ich funkcjami w gospodarce). Tabela 4.3 zestawia najważniejsze cele działania banków.

Wśród czynników różnicujących cele faktycznie przyjmowane przez banki są: forma prawna i typ własności, rodzaj właściciela (i ewentualna przynależność do grupy kapitałowej), a podstawowe znaczenie mają wartości przyjęte przez bank (wartości wyznawane przez ich właścicieli i kierownictwo).

Tabela 4.3. Cele działania banków

Poziom celów	Cele
Cele mikroekonomiczne	Osiąganie zysku (generowanie nadwyżki finansowej) Maksymalizacja wartości banku (dla właścicieli lub interesariuszy) Rozwój oferty dla klientów Zwiększenie skali działalności (sumy bilansowej) – w efekcie zwiększania bazy klientów i operacji z nimi przeprowadzanych Zachowanie bezpieczeństwa banku (odpowiedzialność za powierzone zasoby, współtworzenie stabilności systemu finansowego)
Cele mezoekonomiczne	Współtworzenie bezpieczeństwa i stabilności systemu bankowego Poprawa konkurencyjności sektora bankowego względem konkurentów spoza sektora
Cele makroekonomiczne	Współtworzenie stabilności systemu finansowego Przyczynianie się do wzrostu gospodarczego Wkład do dobrobytu społeczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowska (2013a, s. 38–49).

Na ogół banki definiują kilka celów. Niektóre z nich mogą być przeciwstawne, zatem konieczne jest dokonanie wyboru pomiędzy nimi lub poziomu oczekiwanej ich realizacji.

Wiązka celów działania banku jest wypadkową uwarunkowań, w jakich funkcjonuje oraz kompromisem potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy, których bank – z uwagi na swą wizję i misję – pragnie uwzględnić w swej działalności. Zakres i hierarchia realizowanych przez bank oczekiwań jego otoczenia (a w konsekwencji hierarchia zaakceptowanych do realizacji celów jego funkcjonowania) wynika z legitymizacji, siły i narzędzi wpływu interesariuszy banku. Oczywiście, wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, zmieniają się oczekiwania formułowane pod adresem banków, zatem ich cele mogą ewoluować.

4.3. Odpowiedzialność banku wobec interesariuszy⁹

4.3.1. Wymiary odpowiedzialności banku

Cechą wspólną wszystkich systemów władztwa korporacyjnego i kształtujących ich kodeksów ładu korporacyjnego jest poczucie odpowiedzialności. Dotyczy ona postaw władz spółki: zarówno wykonawczych, jak i nadzorczych. Odpowiedzialność dotyczy zatem losów spółki, jej postępowania i wpływu na interesariuszy (Marcinkowska, 2006). Odpowiedzialność banku wiąże się ze sposobem prowadzenia działalności i z tym, w jakim stopniu respektuje fundamentalne wartości w relacjach z interesariuszami – uczciwość, sprawiedliwość, rzetelność. Można tu mówić np. o zwykłej przyzwoitości w traktowaniu interesariuszy (Sternberg, 2000, s. 82).

Generalnie można wskazać cztery kategorie obowiązków (odpowiedzialności) każdego banku (Caroll, 1979, 1991)¹⁰:

1) odpowiedzialność ekonomiczną – jest pierwszym i najważniejszym obowiązkiem banku (który, jak każde przedsiębiorstwo, jest powołany dla realizacji celów gospodarczych); bank musi zatem świadczyć usługi zaspokajające potrzeby klientów oraz generować zysk; pozostałe role biznesowe bazują na tym fundamentalnym założeniu;

2) odpowiedzialność prawną – wynika z założenia, że bank będzie działał zgodnie z obowiązującym prawem i regulacjami; oczekuje się, że bank będzie wypełniał swe zadania ekonomiczne w ramach obowiązujących przepisów;

3) odpowiedzialność etyczną – przed bankami stawia się oczekiwania wykraczające poza przestrzeganie prawa; obowiązki etyczne są słabo zdefiniowane, a przez to trudne do realizacji; wynikają z norm i wartości uznawanych w danym społeczeństwie;

⁹ Podstawę do zredagowania podrozdziału stanowiły publikacje: Marcinkowska (2013a; 2012h, 2011b).

¹⁰ Szersze omówienie tego modelu na przykładach zaczerpniętych z bankowości zob. Decker, Sale (2009).

4) odpowiedzialność dyskrejonalną (wolicjonalną, filantropijną) – obowiązki, co do których społeczeństwo nie ma jasno zdefiniowanych oczekiwań – są pozostawione indywidualnym osądom i wyborom banku; są to role czysto dobrowolne i wynikają z chęci przedsiębiorstwa bycia postrzeganym jako społecznie odpowiedzialne.

Obowiązki banków względem różnych grup interesariuszy mogą mieć odzwierciedlenie w różnym stopniu w poszczególnych komponentach odpowiedzialności. O ile niewypełnianie obowiązków prawnych lub ekonomicznych rodzi konsekwencje w postaci kar i restrykcji (nałożonych przez regulacje lub będących przejawem określonych decyzji uczestników rynków), to w przypadku odpowiedzialności etycznej i wolicjonalnej brak jest takich mechanizmów (są one zależne wyłącznie od reakcji interesariuszy, którzy swymi działaniami mogą wywrzeć presję na bank – przykładem może być bojkot ze strony klientów, partnerów, opinii publicznej, presja organizacji branżowych itp.). Dopiero po spełnieniu moralnych zobowiązań (wywiązaniu się z odpowiedzialności etycznej), bank – a raczej jego wewnętrznymi interesariusze – może przystąpić do wypełniania odpowiedzialności ekonomicznej, w tym maksymalizacji bogactwa właścicieli (Solomon, 2007, s. 25).

Sukces w wymiarze ekonomicznym (rynkowym i finansowym) mogą odnieść jedynie te banki, które właściwie uwzględnią kwestię odpowiedzialności w swojej misji i strategii i wkomponują jej zasady w bieżące funkcjonowanie (zob. szerzej Korenik, 2009).

Jak akcentowano w rozdziale drugim, w zależności od podejścia do zakresu interesariuszy uprawnionych do udziału w tworzonej wartości, wyróżnia się różne modele władztwa korporacyjnego: monistyczny, dualistyczny i pluralistyczny. Podkreślono wówczas, że w przypadku banków władztwo korporacyjne nie może opierać się na koncepcji monistycznej, jako iż banki nie mogą działać ku pożytkowi jedynie właścicieli. Jako minimum wymagane jest uwzględnienie w systemie władztwa korporacyjnego banków interesów właścicieli i wierzycieli (Hopt, 2012). Postuluje się, by *corporate governance* w bankach uwzględniało cele: ochrony interesów właścicieli, ochrony interesów innych interesariuszy, ochrony publicznego interesu w systemie bankowym, spełnienia oczekiwań regulatorów i nadzorców (Gup, 2007, s. 22).

Zgodnie ze współczesnym pojmowaniem idei *corporate governance*, dobre władanie korporacyjne zapewnia, iż potrzeby interesariuszy, mających uzasadnione oczekiwania wobec działalności przedsiębiorstwa, są wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji odnośnie do funkcjonowania spółki (Committee on Corporate Governance, 1998)¹¹. Kluczowe zatem znaczenie dla budowy systemu ładu korporacyjnego w banku oraz dla oceny jego efektywności ma kwestia tego, jakich interesariuszy uzna się za istotnych i które z ich potrzeb – za uzasadnione.

¹¹ Obecnie dostępne: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>

4.3.2. Interesariusze banku

Interesariusze banku to podmioty, na które bank wywiera lub może wywierać wpływ i które wywierają lub mogą wywierać wpływ na bank. Uogólniając, można więc powiedzieć, że są to wszystkie elementy otoczenia podmiotu, których faktycznie lub potencjalnie dotyczy jego funkcjonowanie. Interesariusze mogą wywierać presję na organizację, gdyż nie jest ona samowystarczalna, poprzez relacje wymiany z podmiotami zewnętrznymi zależy od swego otoczenia (zyskuje zasoby, informacje, legitymizację społeczną itd.) (Kolk, Pinkse, 2006).

Powszechnie dzieli się grupy interesów na wewnętrzne i zewnętrzne (w tym drugim przypadku można dodatkowo wyodrębnić uczestników otoczenia bliższego i dalszego), przy czym wiele osób może należeć jednocześnie do kilku grup. Rysunek 4.1 obrazuje główne kategorie interesariuszy banku (wewnętrznych oraz zewnętrznych – bliższych i dalszych) oraz ich usytuowanie w jego otoczeniu (mikro i makro)¹². Jest to uogólniona prezentacja; należy mieć na względzie, że każdy bank powinien samodzielnie zidentyfikować swych interesariuszy, uwzględniając środowisko w jakim funkcjonuje i misję, jaką chce wypełniać.

W ostatnich latach koncepcja tworzenia wartości dla interesariuszy (*stakeholder value*) stała się silną alternatywą wobec koncepcji generowania wartości wyłącznie dla właścicieli (*shareholder value*). Podnoszonych jest szereg argumentów uzasadniających potrzebę szerszego uwzględnienia odpowiedzialności podmiotów gospodarczych. Podkreśla się, że nie jest możliwe tworzenie wartości dla właścicieli bez uwzględnienia potrzeb także innych interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, partnerów biznesowych, społeczności lokalnej itd.), bowiem w perspektywie długookresowej cele ekonomiczne i społeczne nie tylko nie są ze sobą sprzeczne, ale są ze sobą integralnie powiązane.

Współczesna teoria interesariuszy opiera się na założeniu, że relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami są cennym zasobem, którym menedżerowie muszą zarządzać (Post i in., 2002). Partnerskie relacje z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa mogą (a w opinii niektórych – powinny) stać się elementem modelu przedsiębiorstwa, tworząc kapitał relacyjny banku.

Podstawą określenia strategii relacji banku z interesariuszami jest udzielenie odpowiedzi na trzy pytania: czemu mają służyć owe relacje (jakie będą cele banku), kim są jego interesariusze (zainteresowane strony, które zostaną uwzględnione w strategii) oraz jaki ma być zakres owych relacji (AccountAbility, 2011, s. 16). Źródłem relacji biznesowych mogą być: oczekiwane korzyści, wzajemna wymiana, minimalizacja kosztów transakcji, wspólne wartości, środki przymusu (Wheeler, Davies, 2008, s. 231).

¹² Na podstawie: Drażek, Niemczynowicz (2003, s. 102); Iwanicz-Drozdowska (2005, s. 21); Kiezel (2004, s. 106); Żurawik, Żurawik (1995, s. 104); Pluta-Olearnik (1999, s. 28).

Rysunek 4.1. Otoczenie i interesariusze banków

Źródło: Marcinkowska (2012h).

Pierwszym etapem zarządzania relacjami banku z interesariuszami jest ich identyfikacja – określenie kim są aktualne, potencjalne i pożądane grupy interesów¹³. W następnym kroku należy przeprowadzić analizę tych grup, w szczególności określić ich potrzeby i oczekiwania, a także zasadność tych oczekiwań i zbadać ogólne charakterystyki interesariuszy pod kątem kształtowania relacji z nimi.

¹³ Część interesariuszy banku to „narzucone” elementy otoczenia – te same podmioty, które zawsze będą pojawiać się na liście grup interesów każdego banku (np. nadzór i inne instytucje państwowe, społeczeństwo), a część to podmioty, które są „dobrowolnymi” interesariuszami – decyzja o podjęciu relacji nie jest bankowi narzucona, a wynika z decyzji obu stron (z inicjatywy banku lub danego interesariusza).

Analiza strategiczna interesariuszy winna odpowiedzieć na trzy grupy pytań (Freeman, 2010, s. 92):

– w zakresie analizy grup interesów: kim są nasi interesariusze¹⁴, jaki wpływ ma podmiot (uwzględniając aspekty polityczne, ekonomiczne i społeczne)¹⁵, w jaki sposób interesariusze postrzegają ów wpływ?

– w ramach analizy wartości: jakie są najważniejsze wartości organizacyjne, jakie wartości są cenne dla kluczowych członków kierownictwa, a jakie dla kluczowych interesariuszy?

– w obszarze kwestii społecznych: jakie najważniejsze kwestie będą dotyczyły społeczeństwa w ciągu najbliższych 10 lat (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), w jaki sposób te kwestie wpływają na podmiot i jego interesariuszy?

Nie jest możliwe uwzględnienie wszystkich interesariuszy i wszystkich ich oczekiwań. Zatem po zidentyfikowaniu interesariuszy, zbadaniu ich charakterystyk i ustaleniu hierarchii ich ważności¹⁶, bank podejmuje decyzję o tym, które grupy interesów chce uwzględniać w swej misji i celach swej działalności oraz w jaki sposób zamierza utrzymywać z nimi relacje i na jakim poziomie uwzględniać ich zaangażowanie¹⁷. Jest to kluczowa decyzja w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami. Priorytetyzacja interesariuszy i ich potrzeb ma bowiem bezpośrednie przełożenie na to, jakie cele bank będzie realizował i jakie strategie będzie wdrażał.

Duże znaczenie w procesie zarządzania relacjami z grupami interesów ma stała komunikacja – służyć temu mogą m.in. publikacje okresowych raportów; wartościowym narzędziem jest także strona internetowa firmy.

Ostatnią sferą zarządzania relacjami z interesariuszami jest przygotowanie do zażegnywania konfliktów i radzenie sobie z problemami. Przy dobrze przeprowadzonej analizie grup interesów, prowadzonej uczciwej komunikacji z nimi,

¹⁴ Sugerowane jest stopniowe rozszerzanie analiz wg zasięgu oddziaływań interesariuszy; wyróżnia się np. trzy sfery: zasobową (np. inwestorzy, pracownicy, klienci i konsumenci / użytkownicy), struktur branżowych (np. związki, alianse strategiczne, dostawcy, władze regulacyjne), społeczno-polityczną (społeczności lokalne, rząd i władze państwowe, prywatne organizacje). Zob. Post i in. (2002, s. 55).

¹⁵ Przykładowo, proponuje się tutaj sporządzenie matrycy poszczególnych kwestii dotyczących konkretnych grup interesów, w której należy zaznaczyć (wg wybranej skali) znaczenie danego zagadnienia dla określonego interesariusza (np. brak znaczenia, niewielkie znaczenie, fundamentalne znaczenie). Zob. Freeman i in. (2007, s. 107).

¹⁶ Istotną kwestią w analizie interesariuszy jest rozważenie siły i legitymizacji interesariuszy oraz „pilności” ich oczekiwań. Badania dowodzą, że te trzy charakterystyki faktycznie wpływają na decyzje przedsiębiorstw o uwzględnieniu oczekiwań danej grupy interesariuszy w wiążące celów (spośród tych trzech cech, pilność potrzeb była najistotniejsza, a następnie siła interesariuszy, legitymizacja zaś – ostatnia). Zob. Mitchell i in. (1997); Agle i in. (1999).

¹⁷ Można wskazać cztery szczeble zaangażowania interesariuszy: zaangażowanie nieaktywne (jednostronne podejmowanie decyzji, ignorowanie spraw interesariuszy), reaktywne (kierownictwo angażuje się w relacje defensywnie, tylko wówczas, gdy jest do tego zmuszone), proaktywne (kierownictwo stara się antycypować zainteresowania interesariuszy) i interaktywne (bank ma stałe relacje z interesariuszami, oparte na wzajemnym szacunku, otwartości i zaufaniu). Zob. Hemphill (2006).

bank powinien być w stanie przygotować plany awaryjne na wypadek nieprzewidywanych problemów i skutecznie wprowadzać je w życie z korzyścią dla siebie i swych interesariuszy (Schuster, 2000, s. 4 i nast.).

Można wyodrębnić pewne etapy budowania relacji współpracy z interesariuszami: pierwszym jest tworzenie podstaw (m.in. wybór takiego kierunku strategicznego, redefinicja misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa oraz komunikowanie zaangażowania korporacyjnego). Kolejnym etapem jest reorientacja organizacji – należy tu ustalić luki i braki, ocenić systemy i struktury oraz wprowadzić konieczne zmiany. Następnym jest formułowanie strategii. Niezbędnym stadium procesu optymalnego wdrożenia relacji opartych na współpracy jest budowanie zaufania (m.in. poprzez wymianę informacji, komunikację, identyfikację wspólnych celów, ustalenie obszarów konfliktów, zapewnienie zasobów). Końcowymi etapami jest ocena i powtarzanie tych kroków, które wymagają ulepszeń i usprawnień (Svendsen, 1998, s. 67).

Bardzo ważnym elementem kształtowania relacji z interesariuszami jest ocena efektów tego zaangażowania. Przydatne w tym będą narzędzia tzw. rachunkowości społecznej (*social accounting*) oraz audyt interesariuszy¹⁸.

Konieczne jest dokonanie oceny stopnia realizacji celów interesariuszy i banku, a w ostatecznym rozrachunku – efektywności relacji z poszczególnymi zainteresowanymi stronami¹⁹. Informacje te winny być podstawą oceny realizowanych strategii oraz ich ewentualnej redefinicji lub korekty. Jeśli – jak jest to współcześnie postulowane – przyjąć szeroką definicję władztwa korporacyjnego, to ocena jego efektywności winna odnosić się właśnie do stopnia realizacji celów interesariuszy i samego banku.

4.4. Cele działania i interesariusze polskich banków – wyniki badań ankietowych²⁰

4.4.1. Cele działania

W badaniu ankietowym przeprowadzonym wśród polskich banków²¹ zadano bankom dwa pytania dotyczące celów działania banku, obydwa miały charakter pytań otwartych. W pierwszym pytaniu poproszono o wymienienie

¹⁸ Rachunkowość społeczna oznacza proces tworzenia i komunikowania zainteresowanym stronom informacji o efektach działalności podmiotów, we wszelkich istotnych aspektach (w szczególności ekonomicznych, ekologicznych, etycznych i społecznych). Zob. Freeman (1998).

¹⁹ W szczególności winno to polegać na analizie satysfakcji interesariuszy i banku z wzajemnych relacji, a zatem ocenie kontrybucji wnoszonych przez poszczególne grupy zainteresowanych stron i korzyści odnoszonych z relacji.

²⁰ Wstępne wyniki badania prezentowano w: Marcinkowska (2013c, 2013d).

²¹ Opis badania przedstawia załącznik nr 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (z wykorzystaniem www.wordle.net).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (z wykorzystaniem www.wordle.net).

Generalnie można wyodrębnić pięć grup celów wskazywanych przez banki:

- 1) wartość banku i wyniki finansowe;
- 2) klienci, jakość, oferta;
- 3) bezpieczeństwo, kapitały;
- 4) rozwój i wizerunek;
- 5) pozostałe.

W pierwszej grupie (wartość banku i wyniki finansowe) znalazły się takie sformułowania, jak: wypracowanie zysku, osiągnięcie wyniku finansowego przy zakładanym budżecie i wartości sprzedaży, wzrost zysku, maksymalizacja zysku, osiąganie satysfakcjonujących wyników finansowych, generowanie optymalnych i stabilnych zysków, zwiększenie efektywności i rentowności, pomnażanie korzyści członków, spełnianie oczekiwań członków, stały wzrost wartości dla akcjonariuszy, maksymalizacja wartości rynkowej banku, maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, wzrost wartości banku, stwarzanie możliwości akcjonariuszom, zapewnienie zwrotu dla akcjonariuszy (podany pożądany poziom ROE), budowanie trwałej wartości dla wszystkich akcjonariuszy, budowanie trwałej wartości dla akcjonariuszy poprzez zrównoważony i zyskowy wzrost organiczny, osiągnięcie stabilnego, rentownego wzrostu w wybranych segmentach i produktach, zapewniającego zachowanie wartości firmy, zachowanie stabilnej rentowności zgodnej z oczekiwaniami akcjonariuszy, wzrost sumy bilansowej, wzrost wydajności pracy, realizacja planu finansowego, osiąganie ponadprzeciętnego zwrotu na kapitale, zdyscyplinowane podejście w zakresie bazy kosztowej przy dokonywaniu inwestycji w wybrane dochodowe projekty, skuteczne zarządzanie kosztami, uzyskanie pozycji zapewniającej stabilność i powtarzalność dochodów, prowadzenie efektywnej ekonomicznie działalności zgodnie z zasadą samofinansowania zapewniającą wypłacalność, dochodowość i płynność finansową. Częściowo zatem cele zązębiały się z drugim (klienci) i trzecim (bezpieczeństwo) obszarem celów.

W drugim obszarze celów (klienci, jakość, oferta) można wskazać kilka grup zagadnień dotyczących:

1) podstaw i zakresu działalności: wykonywanie czynności bankowych, a także innych czynności pozostających w związku z czynnościami bankowymi, prowadzenie uniwersalnej działalności bankowej, rozwój działalności komercyjnej, wspieranie sprzedaży podmiotów z grupy kapitałowej, rozwój banku w oparciu o wzrost bazy depozytowej, która pełnić będzie podstawowe źródło finansowania jego działalności kredytowej;

2) skali działalności i pozycji rynkowej: pozyskiwanie nowych klientów, wzrost liczby klientów, wzrost liczby klientów z grup docelowych, sukcesywny rozwój działalności poprzez pozyskiwanie nowych klientów, pozyskanie planowanej liczby klientów, pozyskanie nowych klientów oraz poszerzenie współpracy z dotychczasowymi klientami, utrzymanie / poprawa / umacnianie pozycji na rynku, osiągnięcie i utrzymanie znaczących udziałów rynkowych w wybranych obszarach, wzrost udziału w rynku, wzrost i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej

w strategicznych segmentach rynku, wzmocnienie pozycji lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku;

3) rozwoju oferty: rozszerzenie oferty produktowej i poprawę jakości obsługi, wzbogacanie oferty produktów i usług, zapewnienie rozwoju bankowości elektronicznej, innowacyjność;

4) jakości: świadczenie usług o wysokiej jakości, zapewnienie satysfakcji klientów, wysoka jakość produktów i usług, stałe doskonalenie jakości usług / jakości obsługi klientów, fundamentalne podniesienie jakości obsługi klienta, zapewnienie satysfakcji klientów, zadowolenie klientów, wzrost zadowolenia klientów ze świadczonych im usług, najlepiej spełniać oczekiwania klientów, oferowanie wysokiej jakości obsługi i produktów dopasowanych do potrzeb klientów, nawet najbardziej wymagających, zwiększenie zdolności reagowania na potrzeby klientów i wymagania rynku, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów;

5) charakteru i zakresu oferty: dążenie do pozycji banku pierwszego wyboru dla lokalnej społeczności, efektywne, kompleksowe i profesjonalne zaspokajanie potrzeb bankowych i finansowych klientów, pełnienie roli lokalnego centrum usług finansowych (uniwersalnego banku, dostarczającego rozwiązań dostosowanych do rozmaitych potrzeb życiowych i biznesowych swoich klientów), oferowanie pełnego zakresu usług finansowych najwyższej jakości, zapewnienie wysokiego poziomu jakości i bezpieczeństwa świadczonych usług finansowych, promocja produktów i usług bankowych na rynku lokalnym, zaspokojenie potrzeb klientów w zakresie obsługi finansowej na terenie działania banku, zapewnienia obsługi finansowej środowiska lokalnego, zapewnienie kompleksowości usług i produktów, wspieranie rozwoju MSP, wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, pomoc w zarządzaniu ryzykiem finansowym MSP, finansowanie sektora rolniczego, współpraca i obsługa samorządów terytorialnych, zarządzanie ryzykiem codzienności gospodarstw domowych;

6) relacji z klientami: kontynuacja zrównoważonego rozwoju, skupionego na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, z którymi bank chce budować silne długookresowe relacje, budowanie trwałych relacji z klientami, orientacja na klienta, zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta, budowanie wartości dla klientów banku, utrzymanie łańcucha wartości dla klienta, pomnażanie korzyści klientów, stwarzanie możliwości klientom.

Kolejna grupa celów dotyczyła bezpieczeństwa i siły kapitałowej banku. Wymieniano tu kwestie:

1) bezpieczeństwa z punktu widzenia klientów: zapewnienie bezpieczeństwa zgromadzonych w banku depozytów, bezpieczeństwa świadczonych usług finansowych, wypracowanie i doskonalenie modelu działania opartego na najlepszych tradycjach spółdzielczych i wiarygodnego, konkurencyjnego, bezpiecznego oraz nowoczesnego dla udziałowców oraz klientów;

2) zarządzania ryzykiem i bezpiecznego funkcjonowania banku: bezpieczeństwo, dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania banku, ograniczanie

ryzyka, osiągnięcie satysfakcjonujących wyników finansowych przy minimalizacji lub eliminacji ryzyka, zachowanie właściwych parametrów ryzyka, prowadzenie rentownej działalności, w konsekwencji wzrost funduszy własnych, a tym samym wzrost bezpieczeństwa działania, doskonalenie organizacji i zarządzania bankiem, w tym zarządzanie ryzykiem, wypracowanie zysku zapewniającego bezpieczeństwo działania oraz systematyczne zwiększanie funduszy własnych adekwatnie do prowadzonej działalności i podejmowanego ryzyka, dywersyfikacja źródeł refinansowania, zrównoważony, ambitny rozwój, przy zapewnieniu odpowiedniego systemu kontroli ryzyka, ostrożne zarządzanie ryzykiem będzie pozostawać głównym filarem strategii grupy, określającym jej filozofię wzrostu, prowadzenie ostrożnej polityki zarządzania ryzykiem, prowadzenie efektywnej ekonomicznie działalności zgodnie z zasadą samofinansowania zapewniającą wypłacalność, dochodowość i płynność finansową;

3) zapewnienia adekwatności kapitałowej: umacnianie kapitału banku, umacnianie pozycji kapitałowej banku, umacnianie kapitałowych podstaw rozwoju, generowanie zysku zapewniającego tworzenie niezbędnej bazy kapitałowej, umacnianie siły kapitałowej banku, zapewnienie kapitałowych podstaw długofalowego rozwoju, utrzymywanie kapitału na poziomie odzwierciedlającym wymagania regulacyjne, a jednocześnie pozwalającym na dalszy wzrost w atrakcyjnych obszarach, utrzymanie współczynnika wypłacalności powyżej 10%, optymalne wykorzystanie posiadanego kapitału.

Jak zatem widać, cele związane z bezpieczeństwem postrzegane były szeroko – zarówno jako obowiązek wobec klientów (a niekiedy także inwestorów), jak i samego banku, a przy tym akcentowano niekiedy związek z efektywnością (rentownością i optymalnym gospodarowaniem kapitałem) i możliwością prowadzenia działalności i dalszego rozwoju (warunkowanego posiadaną bazą kapitałową). Zazwyczaj padały sformułowania ogólne (wskazujące kierunki dążeń banku), rzadko pojawiały się cele skwantyfikowane (np. wskazanie pożądanego poziomu współczynnika wypłacalności).

Rozwój i wizerunek banku były kolejną grupą deklarowanych celów działalności banku. W szczególności respondenci wymieniali:

1) rozwój (ogólnie, bez doprecyzowania lub dookreślając go jako dynamiczny, zrównoważony, stabilny, długoterminowy, ambitny) i wzrost (wzrost skali działania wyrażony wielkością sumy bilansowej); odwoływano się do pożądanego celu (efektów) rozwoju (rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym, osiągnięcie pozycji najlepszego w grupie banków spółdzielczych, konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku), a także narzędzi (realizacja założeń dotyczących rozwoju organizacyjnego i technologicznego banku, osiąganie najwyższych standardów i konsekwentne wprowadzanie prostych rozwiązań, innowacyjność); podkreślano także związek z uwarunkowaniami rozwoju (kapitałowymi podstawami długofalowego rozwoju);

2) kwestie związane z wizerunkiem: wzmocnienie wizerunku banku i poprawa postrzegania przez otoczenie, dobry wizerunek banku w lokalnym środowisku,

wypromowanie nowego, szeroko rozpoznawalnego wizerunku banku, zwiększenie rozpoznawalności marki; niekiedy odwoływano się do wzorców i tradycji (np. powołując się na model działania oparty na najlepszych tradycjach spółdzielczych i akcentując kwestie wiarygodności, konkurencyjności, bezpieczeństwa oraz nowoczesności), czasem wskazywano jaki konkretnie wizerunek bank chce wypromować (osiągnięcie wizerunku banku jako instytucji nr 1 pod względem *fair play* i zaufania wśród wszystkich interesariuszy).

Pozostałe wymieniane przez banki cele związane były z:

1) pracownikami – akcentowano chęć pomnażania korzyści pracowników, stwarzania im możliwości i zapewnienia ich satysfakcji (jak najlepiej spełniać oczekiwania pracowników, wzrost zadowolenia pracowników z pracy w banku) oraz dbałość o ich rozwój („wśród naszych pracowników promujemy przedsiębiorczość, inicjatywę i dbamy o ich rozwój”) i zaangażowanie (utrzymanie wysokiego morale i zaangażowania pracowników), czyli po prostu „tworzenie najlepszych miejsc pracy”;

2) społecznością lokalną i społeczeństwem – dotyczyły one w szczególności wspierania rozwoju gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych oraz wspierania lokalnej przedsiębiorczości, prowadzenia działalności społeczno-wychowawczej i kulturalno-oświatowej;

3) współpracą w zrzeszeniu banków spółdzielczych lub – w przypadku banków komercyjnych – w grupie kapitałowej (w tym np. wspieranie sprzedaży produktów oferowanych przez inne spółki z grupy), podkreślano też aspekt efektywności tej współpracy (korzystanie z ekonomii skali w grupie).

W jednym przypadku zaakcentowano wzrost wartości banku dla wszystkich związanych z nim interesariuszy, w jednym zaś wskazano stabilne generowanie wartości dla trzech kluczowych grup interesów: akcjonariuszy, klientów i pracowników.

Na rysunku 4.4 przedstawiono graficznie odsetek respondentów (banków) wskazujących w ankiecie cele zakwalifikowane do wymienionych wyżej grup. Łącznie 90% banków podało cele związane z działalnością operacyjną (klienci, oferta, jakość): 88% banków komercyjnych i 93% banków spółdzielczych. Tylko połowa banków spółdzielczych i 3/4 banków komercyjnych akcentowało cele finansowe. W przypadku banków spółdzielczych jest to uzasadnione specyfiką celów spółdzielni; w przypadku spółek akcyjnych można próbować to wyjaśnić ewentualnym domniemaniem, że cele związane z efektywnością gospodarczą są immanentną cechą spółek i oczywistym aspektem ich działalności. Zaskakująco niewiele banków wskazywało na zagadnienia związane z bezpiecznym funkcjonowaniem – ogółem 43% banków, przy czym odsetek ten był znacznie wyższy w sektorze banków spółdzielczych (50%), niż komercyjnych (33%). Być może należy to tłumaczyć większym poczuciem odpowiedzialności banków przed klientami za powierzone przez nich środki, związanym z bliższymi i bardziej bezpośrednimi kontaktami z klientami. Banki komercyjne natomiast częściej niż ban-

ki spółdzielcze deklarowały cele związane z rozwojem oraz budową wizerunku (46% wobec 37%). W grupie innych celów (łącznie wskazywał je co trzeci bank, w tym co drugi komercyjny i co piąty spółdzielczy) banki najczęściej deklarowały troskę o pracowników (15% banków ogółem, w tym co czwarty bank komercyjny i tylko co piętnasty bank spółdzielczy). W tej samej grupie uwzględniono odpowiedzi dotyczące rozwoju społeczności lokalnej, wpływu na społeczeństwo i działań na rzecz rozwoju gospodarczego (cele te wskazywał co dziesiąty bank: ponad 13% banków spółdzielczych i 8% banków komercyjnych). Pozostałe odpowiedzi (udzielił ich co szósty bank komercyjny) dotyczyły innych zagadnień, w tym przede wszystkim współpracy z innymi podmiotami w grupie kapitałowej.

Rysunek 4.4. Cele banków – odsetek respondentów deklarujących cele w poszczególnych grupach priorytetów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W kolejnym pytaniu (także o charakterze otwartym) banki były proszone o wskazanie, kto ustala cele ich działalności (banki mogły podać od jednej do trzech odpowiedzi).

Najczęściej (83% banków ogółem: 80% banków spółdzielczych, 88% banków komercyjnych) wskazywano zarząd (w przypadku dwóch banków spółdzielczych wymieniono także indywidualnie prezesa – 7%). Równie często w odpowiedziach pojawiała się rada nadzorcza (83% banków ogółem, częściej w przypadku banków komercyjnych – 92%, niż spółdzielczych – 77%). Jedynie 12 banków – siedem komercyjnych i pięć spółdzielczych (czyli 22% badanych banków ogółem, 29% komercyjnych i 17% spółdzielczych) deklarowało, że cele

zależne są od właścicieli / członków (odpowiednio: walne zgromadzenie akcjonariuszy i zebranie przedstawicieli). Nadto w dwóch bankach spółdzielczych (7%) odpowiedziano, że cele ustanowione są w strategii (w obydwu przypadkach wskazano ponadto organy formułujące je). Wyniki te potwierdzają, że właściciele mają niewielki bezpośredni wpływ na strategię i wybór celów działalności banków. Dominujący jest tu wpływ kierownictwa banku. Jeśli zatem właściciele chcą mieć wpływ na orientację banku i kierunek jego rozwoju, muszą go realizować w sposób pośredni – poprzez wybór członków rady nadzorczej, a za jej pośrednictwem – członków zarządu.

Rysunek 4.5. Organy ustalające cele banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Szczegółowa analiza konfiguracji, w jakich występowały w odpowiedziach wymienione podmioty (rysunek 4.5)²² pozwala zauważyć, że cele w bankach ustalają wspólnie zarząd i rada nadzorcza, a sytuacja taka występuje w ponad połowę

²² Pominięto tu występującą w dwóch ankietach „strategię”.

wie banków (52%), przy czym częściej ma miejsce w bankach komercyjnych (63%³ z nich wskazuje te dwa podmioty), niż spółdzielczych (43%). W bankach spółdzielczych drugą co do popularności odpowiedzią było wskazanie wyłącznie zarządu (dotyczyło to co czwartego banku); sytuacja pełnej hegemonii menedżerskiej nie występowała w odpowiedziach udzielonych przez banki komercyjne. Na trzecim miejscu w bankach spółdzielczych (17%) znalazło się wskazanie wyłącznie rady nadzorczej; odpowiedź taką przedstawiło także 8% banków komercyjnych. W dalszej kolejności uplasowały się odpowiedzi sugerujące, że cele ustanawiane są przez wszystkie trzy organy: zarząd, radę nadzorczą i walne zgromadzenie akcjonariuszy (13% banków komercyjnych) lub odpowiednio zebranie przedstawicieli / członkowie (10% banków spółdzielczych); łącznie sytuacja ta dotyczyła 13% ankietowanych banków. Pozostałe dwie możliwości (rada nadzorcza i zgromadzenie lub zarząd i zgromadzenie) występowały odpowiednio w 6% i w 4% banków, przy czym pierwsze z nich częściej w bankach spółdzielczych (7% wobec 4% banków komercyjnych), zaś drugie miało miejsce wyłącznie w przypadku banków komercyjnych (8% wskazań).

4.4.2. Interesariusze

Kolejne dwa pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły interesariuszy banków. Najpierw banki zostały poproszone o wskazanie najważniejszych grup interesariuszy (istniała możliwość wymienienia od jednej do dziesięciu grup) oraz określenie ich znaczenia dla banku, poprzez sporządzenie rankingu (przypisanie liczby porządkowej od 1 – najważniejszy interesariusz, do 10 – interesariusz o najmniejszym znaczeniu spośród wymienionych podmiotów). W ankiecie zdefiniowano pojęcie interesariusza²³, a dodatkowo, w przypadku trudności z wymienieniem grup interesów, ankietę przedstawiał kartę odpowiedzi, w której zaprezentowano przykłady interesariuszy (lista uwzględniała 25 rodzajów podmiotów). W zdecydowanej większości banków nie zachodziła potrzeba korzystania z podpowiedzi, nadto w wielu przypadkach po przejrzeniu przykładowych interesariuszy respondenci wskazywali podmioty, które nie zawsze były umieszczone na liście.

Banki wymieniały średnio około pięciu interesariuszy. Średnia arytmetyczna w przypadku banków spółdzielczych wyniosła 5,4, zaś w bankach komercyjnych 4,8. Mediana wyniosła odpowiednio pięciu i czterech interesariuszy. W obu grupach najczęściej wskazywano cztery zainteresowane strony. Łącznie trzy banki (dwa komercyjne i jeden spółdzielczy) wpisały tylko jednego interesariusza, zaś pięć banków (jeden komercyjny i cztery spółdzielcze) wskazały maksymalną możliwą w kwestionariuszu liczbę grup interesów (10).

²³ Interesariusze (*stakeholders*) – osoby i podmioty, które mogą być zainteresowane funkcjonowaniem banku i wywieraniem nań wpływu oraz osoby i podmioty, na które bank wywiera wpływ; mogą to być grupy wewnętrzne lub zewnętrzne wobec banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (z wykorzystaniem www.wordle.net).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (z wykorzystaniem www.wordle.net).

Wśród odpowiedzi można wyróżnić trzy grupy podmiotów, które pojawiały się najczęściej; byli to: klienci (wymieniani przez 91% banków), właściciele / członkowie (72% banków) i pracownicy (61% banków). Są to najważniejsze pod-

miot, wpływające na działalność banków i warunkujące jego wyniki, toteż nie dziwi ich obecność w większości ankiet. Kolejny podzbiór tworzy pięciu interesariuszy wskazywanych przez od 20 do 32% banków; byli to: rada nadzorcza (wymieniana przez 31% banków), nadzór (28% banków), zarząd oraz dostawcy i kontrahenci (po 26%) oraz społeczeństwo i społeczność lokalna (22% banków). Dość istotna część banków wymieniała wśród interesariuszy także konkurentów (11% banków) oraz bank zrzeszający i banki zrzeszone (7%). Tylko jeden bank zidentyfikował państwo jako istotnego interesariusza.

Należy przy tym zauważyć dość znaczące różnice w odpowiedziach banków komercyjnych i spółdzielczych. Największe dotyczyły kierownictwa banku; zarówno zarząd, jak i rada nadzorcza była wymieniana tylko przez 13% banków komercyjnych, natomiast banki spółdzielcze wskazywały tych interesariuszy znacznie częściej (47% banków spółdzielczych uwzględniało wśród interesariuszy radę nadzorczą, a 37% – zarząd). Podkreśla to silne znaczenie osób sprawujących władzę (wykonawczą i nadzorczą) w bankach spółdzielczych dla funkcjonowania tych podmiotów. Rzecz jasna osoby kierujące i nadzorujące działalność mają fundamentalne znaczenie dla każdego banku, jednak skala działania i złożoność banków komercyjnych, w tym także mechanizmy prawne określające funkcjonowanie spółek akcyjnych, powodują, że w kontekście relacji z interesariuszami, osoby te zajmują dalsze pozycje w hierarchii.

Odmienność wskazań w drugą stronę dotyczyła przede wszystkim nadzoru i właścicieli. Instytucje nadzorcze wskazywało 46% banków komercyjnych i tylko 13% banków spółdzielczych. Niewiele mniejsza różnica odniosła się do właścicieli / członków: wskazanie dotyczyło 88% banków komercyjnych i 60% banków spółdzielczych. Tu także specyfika działalności dyktuje odmienny poziom koncentracji na zagadnieniach związanych z nadzorem i właścicielami – kwestie te są bliższe optyce spółek niżli małych spółdzielni.

Znacznie mniejszą różnicę (8 punktów procentowych) odnotowano w przypadku mediów i podmiotów opiniotwórczych oraz środowiska naturalnego; w obu przypadkach wystąpiły one na listach interesariuszy banków komercyjnych, nie wymienił ich natomiast żaden bank spółdzielczy. Niewiele banków komercyjnych uwzględniło środowisko naturalne; nie uczynił tego natomiast żaden bank spółdzielczy. Z odwrotną sytuacją mieliśmy do czynienia w przypadku sądów – wymieniło je 7% banków spółdzielczych i żaden bank komercyjny. Można tu argumentować, że działalność sądów w znacznie bardziej odczuwalny sposób wpływa na małe, lokalne banki, niżli na duże korporacje (często warunkując sprawne bieżące funkcjonowanie i prowadzenie operacji bankowych). W przypadku pozostałych wymienianych w ankiecie interesariuszy różnice wskazań nie przekroczyły 5 punktów procentowych.

Tabela 4.4 przedstawia uśrednioną pozycję, jaką w rankingach banków spółdzielczych i komercyjnych zajmują poszczególne grupy interesariuszy. Jaki widać, ogólnie różnice między bankami spółdzielczymi i komercyjnymi są relatywnie nieduże.

Tabela 4.4. Średnia pozycja rankingowa interesariuszy banków

Ranga	Interesariusze	
	banki spółdzielcze	banki komercyjne
1	klienci	klienci
2	właściciele	właściciele
3	kierownictwo	pracownicy
4	pracownicy	instytucje sieci bezpieczeństwa
5	konkurencja i kooperencja	konkurencja i kooperencja
6	dostawcy i kontrahenci	dostawcy i kontrahenci
7	instytucje sieci bezpieczeństwa	społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne
8	społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	kierownictwo
9	wierzyciele	wierzyciele
10	państwo	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Warto odnotować, że deklaracje celów obranych przez banki były w znacznej mierze zbieżne ze wskazaniem interesariuszy uznanych za ważnych (tabela 4.5).

Najwyższy stopień zbieżności dotyczył klientów: w ponad 80% przypadków jeśli bank identyfikował klientów jako istotnych interesariuszy, w wiążce jego celów pojawiały się odniesienia do klientów, oferty lub jakości (względnie zbieżność polegała na tym, że w obydwu przypadkach nie było takiego wskazania).

W przypadku banków komercyjnych zazwyczaj deklaracjom związanym z tworzeniem wartości i generowaniem wyników finansowych towarzyszyło zidentyfikowanie właścicieli jako istotnych interesariuszy. W przypadku banków spółdzielczych zbieżność zachodziła rzadziej. Relatywnie często zdarzało się, że bank twierdził, że ten interesariusz jest istotny, lecz nie miało to pokrycia w deklarowanych celach działalności banku (rzadziej rozbieżność dotyczyła odwrotnego przypadku). Być może brak pełnej zbieżności w tej kategorii wynika z faktu rezydualnego postrzegania roszczeń właścicieli (ostateczne konsekwencje sukcesów i porażek banku odzwierciedlone są w ich kapitałach), względnie cele finansowe są domyślnie uznawane za istotne w działalności instytucji finansowej i banki nie uznały za konieczne dokonywania ich precyzyjnej werbalizacji. Należy ponadto dodać, że znaczna część banków, która nie precyzowała celów finansowych, wskazując jednocześnie właścicieli jako ważnych interesariuszy, wymieniała w wiążce celów zagadnienia związane z rozwojem. Można to zatem uznać za obszar zgodności deklaracji po obu stronach.

Obszarem, w którym pojawiło się kilka niezgodności, były cele związane z gospodarką, państwem, społeczeństwem i społecznościami. Co piąty bank spół-

dzielnicy i co czwarty bank komercyjny deklarował istotność tych interesariuszy, jednak nie miało to odzwierciedlenia w wiązce celów. W przypadku banków spółdzielczych dość często wskazywano cel, jednak nie identyfikowano takiego interesariusza. Albo zatem były to deklaracje bez pokrycia, albo zostały zoperacjonalizowane w sposób, który powiązał te cele z klientami jako beneficjentami działań (dotyczyło to celów: działanie na rzecz rozwoju gospodarczego regionu i ku jego pożytkowi, wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych, działalność społeczno-wychowawcza i kulturalno-oświatowa).

Najmniejszą zbieżność stwierdzono w odniesieniu do deklaracji dotyczących pracowników: jedynie połowa banków spółdzielczych i 58% banków komercyjnych odnotowały tu symetryczne informacje. Nigdy nie zdarzyła się sytuacja, by wskazano cel bez identyfikacji interesariusza. Połowa banków spółdzielczych i 42% banków komercyjnych zadeklarowały zatem, że pracownicy są istotnymi dla ich działalności interesariuszami, jednak w swych celach nie uwzględniały ich. Może to sugerować, że te podmioty koncentrowały się na kontrybucjach wnoszonych przez pracowników, jednak nie odczuwały konieczności szczególnego uhonorowania ich poprzez uwzględnienie w celach swej działalności (być może uznając, że przekazywane im świadczenia w wystarczającym stopniu rekompensują owe kontrybucje).

Tabela 4.5. Analiza zbieżności deklaracji celów i istotności interesariuszy (w %)

Grupy celów	Interesariusze	Zbieżność celów i interesariuszy		Deklaracja celu, brak wskazania interesariusza		Identyfikacja interesariusza, brak wskazania celu	
		BS	BK	BS	BK	BS	BK
Wyniki, wartość	właściciele / członkowie	57	79	17	4	27	17
Klienci, oferta, jakość	klienci	87	83	7	8	7	8
Pracownicy	pracownicy	50	58	0	0	50	42
Społeczeństwo, państwo, region, gospodarka	państwo, lokalna społeczność, społeczeństwo	67	71	13	4	20	25

Uwaga: BS – banki spółdzielcze, BK – banki komercyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Należy mieć przy tym na względzie, że zarówno formułowane przez banki cele działania, jak i przedstawione listy interesariuszy identyfikowanych jako ważnych, są jedynie deklaracjami. Jest to ograniczenie badań ankietowych; w przypadku informacji jakościowych trudno zweryfikować prawdziwość udzielanych odpowiedzi.

W pewnym stopniu potwierdzenie lub zanegowanie tych wniosków może przynieść analiza faktycznie generowanych wyników. Może ona zostać przeprowadzona poprzez ocenę stopnia realizacji przez bank oczekiwań zgłaszanych przez interesariuszy (lub choćby postrzeganych przez bank jako celów zainteresowanych stron).

Aby mieć możliwość przeprowadzenia takiej analizy, w kwestionariuszu ankiety uwzględniono pytanie dotyczące oczekiwań interesariuszy wobec banku oraz mierników, poprzez które bank ocenia stopień ich realizacji (stopień realizacji celów interesariuszy).

Tabela 4.6. Interesariusze banków spółdzielczych: oczekiwania i mierniki sukcesu

Interesariusze	Cele interesariuszy	Mierniki sukcesu
1	2	3
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – zaspokajanie potrzeb obsługi; oferta – korzystna oferta cenowa produktów – oferta kredytowa; niski koszt – oferta depozytowa; wysokie oprocentowanie – satysfakcja klientów – dostępność usług – bezpieczeństwo i niezawodność – dostępność kredytów preferencyjnych – złagodzenie wymogów ujętych w rekomendacjach – weryfikacja przepisów przetargowych – niepokój o sytuację gospodarczą i rynkową, niestabilność przepisów i ich nieczytelność, biurokratyczne wymagania, zastoje płatnicze – korzyści ze współpracy z bankiem – doradztwo w zakresie absorpcji środków pomocowych – udział w programach rozwoju regionu – wspieranie działania MSP – udzielanie kredytów, zabezpieczeń, poręczeń; bezpieczeństwo, wysoka jakość, pomoc fachowa, obsługa, doradztwo na właściwym poziomie – spełnienie norm prawnych – spełnienie podstawowych zadań, dla jakich bank istnieje 	<ul style="list-style-type: none"> – sprawna obsługa – poziom satysfakcji klientów – wzrost liczby klientów – liczba operacji kasowych, rachunków bankowych, wydanych kart bankomatowych – dostosowanie produktów do potrzeb klienta – wzrost obliiga kredytowego – wzrost bazy depozytowej – liczba wniosków o warunki indywidualne – liczba skarg i reklamacji – liczba podmiotów JST w obsłudze bankowej – procent wygranych przetargów JST – mierniki niefinansowe – wykorzystanie produktów objętych dopłatami państwa (rolnicy) – wielkość udzielonych kredytów dla MSP – badania opinii klientów – pozytywne kontakty, zwiększenie oferty produktów, pozyskiwanie klientów – bezpieczeństwo powierzonych środków – oszczędność czasu i pieniędzy – bezpośredni kontakt z opiekunem klienta, szybka decyzyjność – zawarcie umowy współpracy z JST

1	2	3
Klienci (cd.)		<ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie maksymalnych korzyści finansowych i sprawność oraz dostępność banku – różnorodność oferty, cena – szybkość działania, dostępność, cena – wzrost sumy bilansowej
Właściciele, akcjonariusze, inwestorzy, członkowie	<ul style="list-style-type: none"> – dywidenda – wyniki banku – zysk – wizerunek banku – wzrost liczby klientów – rozwój banku – wpływ na ofertę – kompleksowa obsługa – stymulowanie popytu na usługi bankowe – doskonalenie zarządzania – zapewnienie bezpieczeństwa – generowanie satysfakcji – samodzielne funkcjonowanie banku – oczekiwany przyrost wartości akcji – wpływ na funkcjonowanie banku – prawidłowe funkcjonowanie banku 	<ul style="list-style-type: none"> – zysk – wysokość dywidend – stopień realizacji wniosków zgłoszonych na zebraniach członkowskich – mierniki niefinansowe – fundusze własne – osiągnięcie założonych celów operacji bankowych, rachunków bankowych, kart płatniczych – pieniądze z oprocentowania udziałów – wpływ na działanie banku – pieniądź – wynik finansowy – obecność na spotkaniach grup członkowskich oraz uczestnictwo w głosowaniach – liczba wypowiedzianych udziałów
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – warunki pracy; atrakcyjne miejsce pracy – stabilność zatrudnienia – wynagrodzenia – zadowolenie z pracy – wydajność pracy – pozytywna współpraca – wyniki banku – wzrost kwalifikacji – identyfikacja z firmą 	<ul style="list-style-type: none"> – niska rotacja pracowników – adekwatne wynagrodzenie – wynagrodzenie plus system motywacyjny (premie, bonusy itp.) – wskaźnik satysfakcji z pracy – liczba spraw spornych z pracownikami – optymalizacja kosztów – wskaźniki przyrostu – wzrost liczby klientów – stabilność zawodowa – sukces zawodowy – pieniądź – wynik ekonomiczno-finansowy banku
Nadzór	<ul style="list-style-type: none"> – bezpieczeństwo pieniędzy zgromadzonych w banku – osiągnięcie dobrych wskaźników – działanie zgodnie z prawem – prawidłowe funkcjonowanie rynku finansowego oraz jego stabilność, a także zapewnienie ochrony interesów uczestników tego rynku 	<ul style="list-style-type: none"> – oceny z inspekcji, rodzaj i ilość wydanych zaleceń poudzielnikowych – bezpieczeństwo instytucji finansowej

Tabela 4.6 (cd.)

1	2	3
Rada nadzorcza	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wartości banku – wyniki ekonomiczne banku; zwiększenie kapitału – rozwój – dobre zarządzanie bankiem – wzrost zysku – wzrost udziału w rynku – wysoka satysfakcja klientów – realizacja misji banku, dbałość o dobro banku i spełnienie jego statutowych celów oraz kontynuacja i rozwój – zadowolenie klientów banku – bezpieczeństwo – prowadzenie założonej strategii – realizacja polityki „banku spółdzielczego” – dbałość o dobro banku, nadzór nad spełnieniem statutowych obowiązków – dążenie do minimalizacji bądź eliminowania ryzyka w działalności – prawidłowe, zgodne z przepisami działanie banku – wzrost funduszy własnych banku 	<ul style="list-style-type: none"> – zadowolenie klientów – zwiększanie udziału w rynku – dodatnie wyniki finansowe – osiąganie założonych wskaźników – zbieranie opinii – wskaźniki przyrostu – podniesiony status społeczny, satysfakcja z możliwości wpływu na działanie banku – zadowolenie „właścicieli” – zadowolenie pracowników – pozytywna opinia audytu, biegłego rewidenta
Zarząd	<ul style="list-style-type: none"> – wynik ekonomiczny – osiąganie wyznaczonych celów i prowadzenie założonej strategii – wzrost udziału w rynku – dobra współpraca – zwiększenie popytu na usługi bankowe – zwiększenie efektywności zarządzania i udziału w rynku – zwiększenie kapitałów – bezpieczeństwo, niski poziom ryzyka – zadowolenie klientów ze świadczonych usług – utrzymywanie ryzyka na odpowiednim poziomie – wypracowanie zysku banku 	<ul style="list-style-type: none"> – osiąganie założonych wskaźników – analiza wyników – wzrost liczby klientów, wzrost depozytów, wzrost wskaźników – bezpieczeństwo funkcjonowania banku – dobra ocena za zarządzanie bankiem – wysoki status zawodowy i społeczny – wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy i odpowiedzialności – wynik ekonomiczno-finansowy banku – zadowolenie właścicieli – zadowolenie pracowników – zysk i poziom wskaźników i norm ustalonych przez KNF
Społeczeństwo, państwo	<ul style="list-style-type: none"> – oferta kredytowa – dobra współpraca – ewentualne pozyskania środków 	<ul style="list-style-type: none"> – wizerunek

1	2	3
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> – wymierna działalność lokalnych przedsiębiorstw – konkurencyjna oferta kredytowa – podatki – działania zgodnie z prawem – sponsoring, zatrudnienie – udział w życiu społecznym, zachowanie tradycji spółdzielczości – finansowanie działalności społeczno-kulturalnej 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost lub spadek udziału w rynku lokalnym – dobry wizerunek banku
Banki, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> – dobra współpraca – pozyskanie rynku – ocena ofert – mniejsza rywalizacja 	<ul style="list-style-type: none"> – stopień korzystania przez zrzeszone banki z oferty spółek córek, stopień wykorzystywania w ofercie produktów zrzeszeniowych – wzrost liczby klientów
Bank zrzeszający	<ul style="list-style-type: none"> – integracja grupy – stymulowanie popytu na usługi bankowe – doskonalenie zarządzania – realizacja polityki banku zrzeszającego – podejmowanie działań na rzecz rozwoju sektora 	<ul style="list-style-type: none"> – stopień korzystania przez zrzeszone banki z oferty spółek córek – mierniki niefinansowe
Wierzyciele	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie oprocentowanie – pozytywne rozliczanie – terminowy zwrot kapitału z odsetkami – terminowa realizacja zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – dobry płatnik, pieniądze, czas – wypłacalność, płynność finansowa
Dostawcy, kontrahenci	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści płynące ze współpracy – wyniki ekonomiczne i terminowość – stabilny rozwój poprzez współpracę i obsługę – rozwój banku – terminowość realizacji zobowiązań – szerokie usprzętowanie pracy banku, wdrażanie systemów 	<ul style="list-style-type: none"> – obopólne korzyści – analiza wyników – wzrost rentowności oraz efektywności – długofalowa współpraca, możliwości rozwoju, dobry płatnik – zakup nowych programów, wyposażenia – rozwój nowych usług – płynność krótkoterminowa
Inne	<ul style="list-style-type: none"> – działalność zgodna z prawem – bezpieczne produkty bankowe oraz uczciwe traktowanie klientów – aktywne uczestnictwo w działaniach izb gospodarczych 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpieczeństwo i ochrona klienta – funkcje pełnione przez zarząd w organizacjach branżowych / środowiskowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4.7. Interesariusze banków komercyjnych: oczekiwania i mierniki sukcesu

Interesariusze	Cele interesariuszy	Mierniki sukcesu
1	2	3
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – jakość produktów, usług – dostępność usług, bliskość oddziałów – ceny, koszty usług – ogólnie: oferta banku – niskie oprocentowanie kredytów dla firm – bezpieczeństwo, niezawodność – satysfakcja z usług 	<ul style="list-style-type: none"> – udział w rynku, liczba klientów – zadowolenie, satysfakcja klientów – raporty z reklamacji – liczba reklamacji – liczba stanowisk dla niepełnosprawnych – nagrody za obsługę klientów – liczba, kont, kart itp. – relacje z klientami – <i>fair share</i> (uczciwy udział w wytworzonej wartości) – tanie finansowanie, sprawne rozliczenia, dobre usługi, w odniesieniu do depozytów możliwie najwyższe odsetki – atrakcyjna oferta produktów bankowych, sprawna obsługa – poziom i bezpieczeństwo depozytów
Właściciele, akcjonariusze, inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność – wzrost wartości banku – długoterminowy rozwój – rzetelna informacja – maksymalizacja dochodów, zysk, zwrot z inwestycji – realizacja strategii 	<ul style="list-style-type: none"> – wskaźnik rentowności, wynik finansowy, zysk, zwrot z inwestycji, niskie koszty – spotkania z inwestorami – rekomendacje analityków – wartość banku, suma bilansowa – kurs akcji, dywidenda – zwrot na kapitale przy akceptowanym ryzyku – przychody z inwestycji lub wzrost jej wartości przy zachowaniu bezpiecznej polityki zarządzania działalnością
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – przyjazne środowisko pracy – stabilność zatrudnienia – bezpieczna praca umożliwiająca rozwój – relacja wynagrodzenie – odpowiedzialność – równe traktowanie – przekazywanie rzetelnej informacji o banku – respektowanie swobód obywatelskich 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena banku jako pracodawcy, badania zadowolenia z pracy – poziom pewności zatrudnienia – wysokość wynagrodzenia – możliwości rozwoju i awansu – badania opinii pracowników – indywidualna ścieżka kariery; rozwój – fluktuacja / rotacja / stabilność kadry – kwalifikacje, szkolenia – opieka medyczna

1	2	3
Nadzór	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja regulacji – dbałość o standardy etyczne – zaufanie publiczne – bezpieczeństwo funkcjonowania banku – bezpieczeństwo lokat klientów – ryzyko na akceptowalnym poziomie – przejrzystość banku 	<ul style="list-style-type: none"> – wyniki kontroli – współpraca z organami nadzoru – przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego – przeciwdziałanie praniu pieniędzy – spełnianie wymagań regulatorów – adekwatność kapitałowa – jakość portfela kredytowego – upublicznione raporty – ocena BION
Rada nadzorcza, zarząd	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja strategii – rozwój banku – popyt na usługi banku – efektywne zarządzanie – pozycja banku na rynku – rozwój bankowości elektronicznej – realizacja ambicji zawodowych – realizacja celów finansowych ogólnych i operacyjnych, ROE, minimalizacja rezerw na złe kredyty i inne incydenty 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja celów strategicznych – realizacja planu finansowego – wzrost poziomu dochodów – skuteczne zarządzanie kosztami – spadek obciążenia kosztami ryzyka – zwiększenie liczby klientów – zwiększenie liczby rachunków, kart płatniczych oraz innych usług bankowych – nagrody i wyróżnienia przez instytucje i organizacje zewnętrzne – ocena dochodów, ocena ryzyka kredytowego, operacyjnego i rynkowego banku – stabilność zatrudnienia, bonusy
Społeczeństwo, państwo, środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie działań prospołecznych – zwrot z inwestycji – redukowanie szkodliwego wpływu na środowisko – instytucja w systemie bankowym wspierająca rozwój ekonomiczny osób prywatnych oraz firm – aktywność społeczna w zakresie kultury, działań charytatywnych, projektów w ramach CSR 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba przeprowadzonych projektów we współpracy z partnerami społecznymi – kwota darowizn – liczba pracowników zaangażowanych w projekty prospołeczne – liczba beneficjentów programów prospołecznych – zwrot z inwestycji – ilość zużytych i poddanych recyklingowi oraz utylizacji materiałów biurowych – ilość zużytej energii i wody – liczba pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniu ekologicznym – pozytywny wizerunek banku – budżet, projekty CSR – jakość i ilość
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> – społeczna odpowiedzialność biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój relacji z organizacjami lokalnymi – ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko

Tabela 4.7 (cd.)

1	2	3
Społeczność lokalna (cd.)	– rozwój ekonomiczny z uwzględnieniem uwarunkowań związanych z ochroną środowiska i zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych i społecznych	– pozytywny stosunek społeczności lokalnych do banku skutkujący zaufaniem i rosnącą liczbą klientów oraz wielkością sprzedaży
Banki	<ul style="list-style-type: none"> – skuteczne i długotrwałe relacje – współpraca na zasadach ekonomicznych z zapewnieniem wymogów bezpieczeństwa – rozwój zrzeszenia, rozwój banku zrzeszającego – stabilna i bezpieczna instytucja konkurująca lub współpracująca na rynkach 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena poziomu zadowolenia w negocjacjach, terminowość płatności faktur – ocena pozycji banku na tle innych instytucji finansowych – zestawienia w publikacjach, nagrody branżowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Należy przy tym zauważyć, że część banków nie odpowiedziała na te pytania. Może to świadczyć np. o tym, że bank nie przeprowadza analizy oczekiwań interesariuszy, a zatem nie uwzględnia ich oczekiwań i nie ocenia stopnia ich realizacji (względnie czyni to jedynie intuicyjnie)²⁴. Niekiedy też wskazywane przez bank mierniki nie są konkretnymi, możliwymi do kwantyfikacji czynnikami, co oczywiście utrudnia przeprowadzanie analiz stopnia wypełnienia oczekiwań interesariuszy. W wielu przypadkach mierniki odwołują się do informacji wewnętrznych, niepublikowanych oficjalnie przez bank. Uniemożliwi to przeprowadzenie analizy z zewnątrz, jednak nie neguje to przeprowadzania stosownych analiz przez sam bank (co ma zasadnicze znaczenie). Z drugiej strony, przedstawione przykłady mierników stanowią ciekawe propozycje, inspirujące do opracowania własnego zestawu czynników podlegających ocenie w relacjach banku z interesariuszami oraz wskaźników reprezentujących je. Bezsprzecznie wszelako wyniki badania potwierdzają, że zagadnienie dotyczące celów działalności banków oraz ich interesariuszy (w tym identyfikacji ich oczekiwań) jest bardzo złożone i niejednorodne.

4.5. Podsumowanie

Cele działania banków są konsekwencją ich wizji i misji, wynikają z przyjętego systemu wartości. Są one wypadkową oczekiwań interesariuszy, mających siłę i akceptowaną legitymizację do ich zgłaszania, a uznanych przez właścicieli

²⁴ Oczywiście powodem może być także niechęć do wypełniania rozbudowanego kwestionariusza ankiety lub dzielenia się wiedzą dotyczącą wewnętrznych (nieujawnianych publicznie) aspektów działania banku.

i kierownictwo banków za ważne i pilne. W znacznej mierze wybór tych celów jest zatem zależny od układu sił w ramach samego banku – w tym relacji między właścicielami i kierownictwem – i od osobistego systemu wartości tych osób. Z racji specyficznych funkcji banków w gospodarce ograniczana jest dowolność w stanowieniu celów (państwo i instytucje sieci bezpieczeństwa ingerują, by zapewnić fundamentalne wymogi formułowane względem systemu bankowego).

Jakość władztwa korporacyjnego w szerokim ujęciu jest rozpatrywana z perspektywy tego, w jakim stopniu stosowane mechanizmy, struktury i zasady zapewniają realizację celów banków²⁵ (celów właścicieli lub szerokiego kręgu interesariuszy, w zależności od przyjętej optyki). Zatem wybór zakresu interesariuszy, których potrzeby i oczekiwania będą realizowane, oraz kompromis w ustaleniu wiązki realizowanych przez bank celów są istotnym aspektem systemu władztwa korporacyjnego.

²⁵ Zob. rozdział jedenasty.

Rozdział 5

Właściciele banków¹

5.1. Problematyka własności w kontekście władztwa korporacyjnego

5.1.1. Typy właścicieli

Generalnie można wskazać cztery typy własności: prywatną, komunalną, państwową i spółdzielczą. Banki mogą funkcjonować w formie spółki akcyjnej, banku państwowego lub spółdzielni². Można wskazać wiele typów właścicieli banków, z uwzględnieniem wielu rodzajów klasyfikacji właścicieli banków. Kluczowe podziały uwzględniają następujące kryteria (Dziawgo, 2011, s. 42–43):

- status: inwestorzy aktualni i potencjalni;
- częstotliwość dokonywanych transakcji: aktywni i pasywni;
- formę organizacyjną: indywidualni i instytucjonalni;
- samodzielność podejmowania decyzji: bezpośredni i pośredni;
- wielkość pakietu posiadanych akcji: akcjonariusz strategiczny (pakiet kontrolny), dominujący, znaczny, mniejszościowy, drobny;
- horyzont czasowy planowanego inwestowania: bezterminowo (inwestorzy strategiczni), długoterminowo, średnioterminowo, krótkoterminowo, *day traders*;

¹ Wykorzystano fragmenty drugiego rozdziału monografii: Marcinkowska (2013b).

² Ta ostatnia forma ma szczególny charakter. „Właścicielami” banku spółdzielczego są jego członkowie, którymi zwykle są klienci. Członkowie mają możliwość monitorowania banku i wpływu na jego funkcjonowanie (choć są one ograniczone, głównie posiadaną wiedzą, ale i niewielkim zaangażowaniem członków), jednak dowodzi się, że współcześnie banki spółdzielcze rozwinięły się w takim kierunku, który w znacznym stopniu czyni je podobnymi bankom komercyjnym: znaczna część klientów nie jest członkami, a banki kierowane są przez wynajętych fachowców. Nadto procesy konsolidacyjne w tym sektorze (oraz tworzenie zrzeszeń) wymuszają często poszukiwanie efektów skali (głównie poprzez redukcję kosztów), co może prowadzić do oddalania spółdzielni od ich członków i izolacji kierownictwa od jakiegokolwiek formy nadzoru właścicielskiego. Nie brak opinii, że współczesne przeobrażenia banków spółdzielczych powodują, że zatracają one rolę historycznie przypisywaną ruchowi spółdzielczemu (w mniejszym stopniu wypełniają zasady spółdzielcze, fundamentalne dla istoty tego typu instytucji). Oczywiście praktyki władztwa korporacyjnego małych banków spółdzielczych będą różniły się od praktyk właściwych dużym bankom publicznym, wszelako podstawowe zasady są niezmiennie (Gorton, Schmid, 1999; Ory, Lemzeri, 2012; De Young, 2007; Szambelańczyk, 2006, s. 103).

- cel inwestowania: sprawowanie kontroli, dywidenda, wzrost kursu akcji, dywersyfikacja ryzyka, inne korzyści finansowe i pozafinansowe;
- specjalizację: jedno państwo, region geograficzny, branża gospodarcza, brak specjalizacji branżowej i geograficznej.

5.1.2. Rozdzielność własności i kontroli

Odmienność typów własności korporacji wpływa na różną rolę właścicieli, rad nadzorczych i menedżerów³ (tabela 5.1). Najogólniej rzecz ujmując, w zależności od struktury i koncentracji własności, można wyróżnić dwa typy przedsiębiorstw: kontrolowane przez menedżerów (przy rozproszonej własności) i (przy skoncentrowanej własności) kontrolowane przez właścicieli (Urbanek, 2009).

Problematyka ta jest wyjaśniana przez kluczową dla *corporate governance* teorię agencji. Istotą teorii agencji jest rozdzielenie finansowania od zarządzania, czyli własności od kontroli (Shleifer, Vishny, 1997). Pryncypał (właściciel) deleguje obowiązki na agenta (menedżera), który w zamian za otrzymywane wynagrodzenie ma działać zgodnie z interesem pryncypała (Eisenhardt, 1989). Właściciele mają formalną kontrolę nad spółką, jednak faktycznie jej nie sprawują. Wobec braku zorganizowanego nacisku ze strony akcjonariuszy, menedżerowie przejmują faktyczną kontrolę nad spółką⁴. Pryncypał nie jest postrzegany jako właściciel, a jedynie dostawca kapitału (podmiot finansujący przedsiębiorstwo), który wysuwa w zamian rezydualne roszczenia do nadwyżki finansowej generowanej przez przedsiębiorstwo (Fama, Jensen, 1983).

Teoria struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, zbudowana na gruncie teorii agencji, teorii praw własności i teorii finansów, podkreśla problem rozdzielenia własności od zarządzania i znaczenie kosztów agencyjnych (Jensen, Meckling, 1976). Jensen i Meckling dowiedli, że menedżerowie (agenci) wynajęci przez właścicieli (pryncypałów) do zarządzania ich własnością (spółką), mogą preferować osiąganie własnych celów, kosztem celów akcjonariuszy. Zakłada się tu zatem, że właściciele są osobami odpowiedzialnymi, a wynajęci menedżerowie mają podejście oportunistyczne. Z drugiej strony, teoria służebności (*stewardship*) zakłada, że nie ma konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi a kluczowym motywem w postępowaniu menedżerów jest wykonywanie „dobrej roboty” (Davis i in., 1997).

³ Impulsem dla zainteresowania tematyką władztwa korporacyjnego była rozdrobniona struktura własności. Warto jednak zauważyć, że na różnych rynkach kwestia struktur własnościowych kształtuje się odmiennie (przykładowo w Europie kontynentalnej dominuje własność skoncentrowana). Poza tym, we wszelkich typach struktur własnościowych, przy uwzględnieniu różnych regulacji i innych warunków otoczenia, występują problemy, którym zaradzić mają mechanizmy *corporate governance*.

⁴ Problemy agencyjne są przede wszystkim konsekwencją asymetrii informacji przy wyborze i kontrolowaniu menedżerów. Powodem jest w szczególności rozproszenie akcjonariatu, co utrudnia bezpośrednią komunikację między właścicielami oraz utrata wpływu na losy przedsiębiorstwa poprzez odsuwanie akcjonariuszy od podejmowania decyzji (Jeżak, 2010, s. 145).

Można wszelako zaobserwować również sytuacje, gdy to właściciele starają się zrealizować krótkoterminowe zadania, eksploatują spółkę, działając na jej niekorzyść w długim okresie, a kierownictwo (stewardzi) działa w obronie interesów spółki i jej interesariuszy (Miller, Sardais, 2011).

Władztwo korporacyjne ma zarządzać problemom agencji wynikającym z odseparowania własności od zarządzania. W tym ujęciu może być utożsamiane z formalnym systemem odpowiedzialności najwyższego kierownictwa przed właścicielami (Jerzemowska, 2002, s. 30). Dotyczy ono relacji między właścicielami a kierownictwem i służy uzgodnieniu ich interesów oraz obniżeniu kosztów agencyjnych⁵. Początkowo problem ten postrzegano jako wynikający z rozproszonych struktur właścicielskich, kiedy to faktyczną władzę sprawowali profesjonalni menedżerowie nieposiadający udziału w spółce, a zatem ich cele były rozbieżne z celami właścicieli (Berle, Means, 1991). Współcześnie, wraz z istotnym wzrostem koncentracji własności przedsiębiorstw (będącym efektem m.in. zmniejszania udziału inwestorów indywidualnych i wzrostu znaczenia inwestorów instytucjonalnych i korporacyjnych), władza przechodzi z rąk menedżerów do kontrolujących właścicieli, co także może rodzić określone negatywne konsekwencje (głównie dla inwestorów mniejszościowych, ale potencjalnie także dla samej spółki).

Należy tu wspomnieć o różnych kombinacjach stopnia koncentracji (rozproszenia) własności i siły (słabości) kontroli. Problem pryncypał – agent może w szczególności występować w podmiotach o rozproszonej własności i słabej kontroli. Rozproszona własność przy silnej kontroli (możliwa dzięki zastosowaniu akcji uprzywilejowanych co do głosu i / lub akcji niemych, a także dzięki strukturom piramidalnym) pozwala akcjonariuszowi dominującemu sprawować kontrolę nad zarządem, ale jednocześnie istnieje ryzyko, że prawa akcjonariuszy mniejszościowych będą naruszane. Kombinacja skoncentrowanej własności i silnej kontroli pozwala akcjonariuszowi większościowemu sprawować kontrolę nad spółką, ale wadą jest mała płynność akcji. Ostatnia kombinacja (skoncentrowana własność, słaba kontrola) jest rzadkością (może występować w przypadku ograniczeń co do liczby głosów); akcjonariusz, nawet mając znaczny udział w spółce, ma niewielki wpływ na jej działalność (Goergen, 2012, s. 41 i nast.).

Nieprzejrzyste struktury własności i kontroli ułatwiają osiągnięcie prywatnych korzyści przez insiderów, w szczególności menedżerów (Caprio, Levine, 2002). Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla, że tworzone przez banki roz-

⁵ Może być to dokonane poprzez: dostarczanie kierownictwu zachęt i możliwości efektywnego sprawowania funkcji, m.in. poprzez system motywacyjnego wynagradzania kierownictwa, wzmocnienie praw właścicieli do monitorowania, kontrolowania i dyscyplinowania kierownictwa, promowanie demokracji właścicielskiej, wzmacnianie funkcji nadzorczej sprawowanej przez radę, egzekwowanie odpowiedzialności kierownictwa za jego obowiązek powierniczy, zwiększanie efektywności zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów władztwa korporacyjnego (Rezaee, 2009, s. 31).

Tabela 5.1. Rola właścicieli i rad nadzorczych w różnych typach własności korporacji

Wyszczególnienie	Własność całkowicie prywatna	Kontrolny pakiet		Rozproszona własność	Monopol publiczny	Własność państwowa
		większościowy	mniejszościowy			
1	2	3	4	5	6	7
Cechy podstawowe	Korporacja bez publicznego obrotu akcjami / udziałami, z jednym lub wieloma właścicielami (zwykle kilkoma)	Właściciele zatrzymali ponad 50% akcji (akcji dających ponad 50% głosów), resztę sprzedając na rynku	Właściciele sprzedali powyżej 50% akcji, ale zatrzymali kontrolny pakiet, który daje im efektywną kontrolę	Brak kontrolnego pakietu akcji	Publiczna własność monopolii tworzonych przez regulacje państwowe	Państwowa własność; podmiot działający zgodnie z rządową polityką
Rola właścicieli	Właściciele mają całkowitą władzę. Ograniczenia wynikają jedynie z prawa i regul prowadzenia biznesu (w tym wzajemnych porozumień między właścicielami)	Właściciele mają całkowitą kontrolę, z wyjątkiem prawnych i / lub moralnych zobowiązań wobec akcjonariuszy mniejszościowych	Mniejszościowi akcjonariusze potrzebują poparcia innych akcjonariuszy w celu utrzymania większości głosowania tam, gdzie jest ona wymagana	Akcjonariusze pozbawieni możliwości działania na zasadzie większości lub dużych pakietów. Naciski na wzmocnienie <i>governance</i> i wpływu mniejszości w obawie przez nadużyciami menedżerów	Akcjonariusze nie mają wpływu, z wyjątkiem sytuacji zaprojektowanych przez instytucje regulacyjne	Rząd utrzymuje całkowitą kontrolę

1	2	3	4	5	6	7
Lokalizacja siły i władzy	Właściciel ma całkowitą kontrolę	Większościowy akcjonariusz ma całkowitą władzę, z wyłączeniem prawnych zabezpieczeń ochrony akcjonariuszy mniejszościowych	Najwięszy mniejszościowy akcjonariusz kontroluje korporację, jeśli jest wspierany przez koalicję innych akcjonariuszy (często korporację kontroluje porozumienie akcjonariuszy)	Efektywną kontrolę sprawuje zarząd, z wyjątkiem niezwykłych okoliczności	Strategiczne decyzje są podejmowane przez regulacje rządowe	Kontrolowane przez rząd za pośrednictwem urzędników
Rola rad nadzorczych	Przyjaciiele i doradcy, brak władzy formalnej	Przyjaciiele i doradcy większościowego właściciela oraz przedstawiciele akcjonariuszy mniejszościowych	Doradcy większościowego właściciela oraz reprezentanci pozostałych akcjonariuszy	Formalnie powiernicy i nadzorcy zarządu, w istocie – ratyfikatory inicjatyw zarządu	<i>Public relations</i> , firmujący decyzje i zapewniający legitymizację na potrzeby publicznej akceptacji	<i>Public relations</i> , firmujący decyzje zarządu oraz zapewniający polityczną akceptację; nominacje do rady – nagrodą za polityczną służbę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Leighton, Thain (1997), za: Lis, Sterniczuk (2005, s. 210–211).

budowane struktury zwiększają złożoność organizacji, a duża liczba podmiotów (a zwłaszcza wzajemnych połączeń i transakcji wewnątrz grupy), może czynić problematyczną identyfikację, nadzór i zarządzanie ryzykiem w organizacji jako całości, co jest ryzykiem samym w sobie. Podkreśla przy tym, że prowadzenie działalności za pośrednictwem struktur złożonych i nieprzejrzystych może stanowić finansowe, prawne, reputacyjne i inne zagrożenia dla banku, może utrudnić radzie i zarządowi sprawowanie właściwej kontroli nad działalnością, a także sprawowanie skutecznego nadzoru bankowego⁶.

Szczególnie istotną kwestią jest sposób traktowania właścicieli mniejszościowych (zarówno przez inwestora większościowego, jak i organy spółki). Niezależnie od prawnych uregulowań chroniących interesy akcjonariuszy mniejszościowych (dyrektywa 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11.07.2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw...), jakość systemu władztwa korporacyjnego w danym banku określają m.in. wewnętrzne uregulowania i praktyki w tym obszarze⁷.

Dodatkowo należy zauważyć, że zarówno strategiczne decyzje finansowe podmiotu (dotyczące struktury i instrumentów finansowania), jak i funkcjonowanie rynku kontroli przedsiębiorstw⁸, zmieniają układ sił i różnicują znaczenie właścicieli (w tym różnych grup właścicieli), wierzycieli oraz rad nadzorczych i zarządów.

5.1.3. Prawa i obowiązki właścicieli

Z natury własności wynikają trzy prawa: prawo właściciela do używania posiadanej rzeczy w sposób zgodny z jego wolą, prawo do określania zachowań innych osób w zakresie używania danej rzeczy i prawo do przekazywania komu-

⁶ Zalecane jest zatem, by członkowie rady nadzorczej i zarządu znali i rozumeli strukturę i organizację grupy (tj. cele jej różnych jednostek / podmiotów oraz formalne i nieformalne powiązania i relacje między podmiotami i ze spółką dominującą), a także, by rozważyli, w jaki sposób wdrożyć skuteczny nadzór ze strony rady nadzorczej i zarządu (BCBS, 2010).

⁷ Na problem ten zwróciła niedawno uwagę Komisja Nadzoru Finansowego, podnosząc w piśmie do prezesów zarządów banków kwestię jakości relacji banku z akcjonariuszami mniejszościowymi. W szczególności podkreślono jakość komunikacji – bieżącej, prowadzonej np. za pomocą strony internetowej, przekazywania informacji podczas obrad walnego zgromadzenia akcjonariuszy oraz poprzez raporty bieżące i okresowe, raporty na temat adekwatności kapitałowej, zasady wyznaczania kierownictwa, a także odpowiedzi na pytania akcjonariuszy (wystąpienie UKNF z dnia 5 czerwca 2013 r. skierowane do banków w sprawie relacji...).

⁸ Rynek kontroli przedsiębiorstw wiąże się z transferem własności przedsiębiorstwa (lub części przedsiębiorstwa) pomiędzy różnymi grupami interesów; są to zatem działania dotyczące restrukturyzacji i transferu kontroli nad przedsiębiorstwami; dotyczą: połączeń i nabywania kontroli (poprzez przejęcia i połączenia kapitałowe, wykup wspomagany – LBO, alianse strategiczne i wspólne przedsięwzięcia, pełnomocnictwa), podziału przedsiębiorstw (wydzielenie, częściową sprzedaż aktywów, likwidację przedsiębiorstwa) i innych działań, takich jak prywatyzacja, przekształcenie spółki publicznej w prywatną, wykup akcji własnych, wzrost długu w strukturze finansowania itd. (Lis, Sterniczuk, 2005, s. 249 i nast.; Szymański, Nogalski, 2011, s. 30 i nast.).

kolwiek swoich praw do danej rzeczy (Jeżak, 2009, s. 5–8). Można wskazać dwie grupy praw właścicieli (Dobija, Kołodkiewicz, red., 2011, s. 98).

- korporacyjne – są związane z możliwością wpływania właściciela na funkcjonowanie banku, w tym do sprawowania kontroli nad jego majątkiem;
- majątkowe – łączą się z partycypacją właściciela w wartości banku.

Do najważniejszych praw korporacyjnych należą: możliwość uczestniczenia w walnym zgromadzeniu i wykonywania prawa głosu (podejmowania decyzji), prawo umieszczania określonych spraw w porządku obrad walnego zgromadzenia i prawo zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia (w przypadku posiadania określonego pakietu własności), prawo do wytoczenia przeciwko spółce powództwa o uchylenie uchwały, która jest sprzeczna ze statutem bądź dobrymi obyczajami i godzi w interes spółki lub ma na celu pokrzywdzenie akcjonariusza, prawo do wniesienia powództwa o naprawienie szkody wyrządzonej spółce, prawo do decydowania o składzie osobowym pozostałych organów, prawo do informacji dotyczących funkcjonowania banku, prawo wyboru podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, prawo do zatwierdzania sprawozdań finansowych oraz do oceny funkcjonowania spółki (i udzielania absolutorium). Wśród praw majątkowych należy wymienić przede wszystkim: prawo do udziału w zyskach (dywidenda, oprocentowanie wkładów członkowskich), w spółkach akcyjnych: prawo pierwszeństwa objęcia nowych akcji, prawo do swobodnego dysponowania własnością (akcjami), prawo do udziału w majątku likwidowanego banku, pozostałego po zaspokojeniu wierzycieli (Dobija, Kołodkiewicz, red., 2011, s. 98–99; Bajończyk, 2010, s. 173–174). Regulacje prawne⁹ i dobre praktyki ładu korporacyjnego (np. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*) zawierają unormowania dotyczące ochrony praw akcjonariuszy (w szczególności odnosi się to do akcjonariuszy mniejszościowych)¹⁰.

Kompetencje walnego zgromadzenia można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia praw, jak i obowiązków właścicieli. Zakres spraw w gestii walnego zgromadzenia jest określony w aktach prawnych regulujących zasady działalności danego rodzaju banków¹¹. Najważniejszymi funkcjami walnego zgromadzenia są (Oplustil, 2010, s. 521–556): decydowanie o fundamentalnych sprawach dotyczących banku i jego właścicieli, podejmowanie uchwał autoryzacyjnych (wyrażających zgodę na dokonanie przez zarząd określonych czynności), podejmowanie uchwał w sprawach personalnych (decydowanie o składzie osobowym pozostałych organów¹² i wybór biegłego rewidenta), funkcja nadzorcza,

⁹ Na przykład dyrektywa 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw...

¹⁰ Szerzej na temat praw akcjonariuszy jako o elemencie nadzoru korporacyjnego w pracy: Oplustil (2010, s. 513–754).

¹¹ Dla banków w formie spółki akcyjnej: ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*; dla banków spółdzielczych: ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*.

¹² Bezpośrednio: członków rady nadzorczej, pośrednio: członków zarządu.

dokonywanie oceny funkcjonariuszy banku oraz zatwierdzanie sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności, forum wymiany informacji i poglądów pomiędzy właścicielami, a także między właścicielami i funkcjonariuszami banku.

Naruszenie praw właścicieli (w szczególności praw akcjonariuszy mniejszościowych) może powodować poważne konsekwencje ekonomiczne, takie jak spadek wartości banku, wzrost kosztów działania, wzrost cen dla klientów, spadek dochodów podatkowych państwa, i społeczne, takie jak utrata zaufania społecznego do rynku finansowego, pogorszenie wizerunku państwa (Ignas, 2010, s. 472–483).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na specyficzną dla banków możliwość ograniczenia w określonych sytuacjach praw właścicieli przez decyzje instytucji sieci bezpieczeństwa. Dotyczy to m.in.:

- konieczności informowania o nabyciu określonych pakietów akcji banku oraz konieczności uzyskania zgody nadzorcy na to nabycie;
- ingerencji nadzoru bankowego w wybór członków najwyższego kierownictwa banku¹³;
- możliwości ograniczenia wypłaty dywidend;
- prawa do ustanowienia zarządu komisarycznego w banku¹⁴;
- możliwość podjęcia przez nadzór decyzji o likwidacji banku bądź jego przejściu przez inny bank (za zgodą banku przejmującego) lub o wystąpieniu z wnioskiem o ogłoszenie upadłości¹⁵.

Podstawowym obowiązkiem właścicieli jest dbanie o interes banku. Pośrednio to właściciele odpowiadają za jego bezpieczne i stabilne funkcjonowanie, wytyczając kierunki jego działania oraz władze (zarząd i radę nadzorczą) odpowiedzialne za efektywne wdrażanie tych zaleceń.

¹³ W Polsce prawo bankowe wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego na powołanie dwóch członków zarządu banku, w tym prezesa (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 17 oraz 22b). Analogiczne rozwiązanie w odniesieniu do banków spółdzielczych wprowadza ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, art. 12. Ma to służyć zapewnieniu, że sprawy banku zostaną powierzone osobom, które mają odpowiednie doświadczenie zawodowe oraz kwalifikacje i dają rękojmię prowadzenia spraw banku w sposób należyty zabezpieczający interesy klientów banku i zapewniający bezpieczeństwo środków gromadzonych w banku.

¹⁴ Uprawnienie takie daje art. 145 ustawy *Prawo bankowe*. Dotyczy to sytuacji, gdy zarząd banku nie przekaze programu postępowania naprawczego (do którego jest zobowiązany zgodnie z art. 142) albo gdy realizacja tego programu okaże się nieskuteczna. Komisja Nadzoru Finansowego może podjąć decyzję o ustanowieniu na czas realizacji programu postępowania naprawczego zarządu komisarycznego, na który przechodzi prawo podejmowania uchwał i decyzji we wszystkich sprawach zastrzeżonych w ustawie i statucie do właściwości władz i organów banku.

¹⁵ Dotyczy to sytuacji, w których wystąpiły okoliczności grożące niewypłacalnością banku, w szczególności może się to wiązać ze znaczącym obniżeniem funduszy własnych banku (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 147 i 148). Rada nadzorcza może wnieść skargę od tej decyzji do sądu administracyjnego.

W perspektywie finansowej najważniejszym obowiązkiem właścicieli jest wniesienie kapitału (objęcie i opłacenie zadeklarowanych akcji / wkładów członkowskich). Prawo bankowe określa minimalny poziom kapitału założycielskiego wnoszonego przez założycieli banku; dla ograniczenia arbitrażu regulacyjnego normy te są harmonizowane międzynarodowo. Poza normami minimalnych nominalnych kapitałów, należy też uwzględnić wymóg wyposażenia banku w kapitał adekwatny z punktu widzenia skali i ryzyka prowadzonej działalności.

Pozostałe podstawowe oczekiwania wobec właścicieli banków to: stabilny udział we własności, wyznaczanie celów działania banku (wskazanie jego wizji i misji), wybór odpowiednich osób do rady nadzorczej (oraz ewentualne wskazanie osób, które mogłyby sprawować funkcje kierownicze), a także ocena funkcjonowania rady. W przypadku większościowych właścicieli banku, zwłaszcza inwestorów branżowych, można ponadto wysuwać postulat, iżby zapewnili transfer wiedzy, doświadczenia, dobrych praktyk, a także stymulowali wspólne wypracowywanie nowych, ulepszonych standardów i realizację efektów synergii, dzięki połączonym kompetencjom i zasobom.

5.1.4. Odpowiedzialność właścicieli banków za kryzys finansowy

W literaturze dotyczącej ładu korporacyjnego szczególnie dużo uwagi poświęca się kwestii odpowiedzialności zarządu i rady nadzorczej banku. Należy wszelako podkreślić, że równie ważne jest to, by działania i decyzje właścicieli banków również były odpowiedzialne. Właściciel powinien dbać o dobro banku (choć niekiedy występuje sprzeczność interesów między osobistymi celami a celami instytucji).

Kwestia odpowiedzialności akcjonariuszy banków była jednym z zagadnień poruszanych w analizie przyczyn globalnego kryzysu finansowego. Można wskazać, że duże znaczenie dla jego wystąpienia miało rozdrobnienie akcjonariatu instytucji finansowych (co rozmywa odpowiedzialność właścicieli za losy spółki i zwiększa siłę kierownictwa wykonawczego), a także występowanie krzyżowych zależności kapitałowych (co spotęgowało i rozprzestrzeniło kryzys) oraz agresywna, nastawiona na szybki zys, polityka inwestycyjna funduszy i innych (często krótkoterminowych) inwestorów (Marcinkowska, 2009b).

Globalny kryzys finansowy dowiódł, że akcjonariusze nie zapewnili właściwego, odpowiedzialnego wykonania obowiązków przez rady nadzorcze banków. Z jednej strony może być to kwestia nieadekwatnego doboru członków rady (ustanowienia osób o niewystarczających kwalifikacjach i kompetencjach), z drugiej – braku rzetelnej okresowej oceny ich działalności. Ogólnie zwraca się też uwagę na bardzo niską aktywność właścicieli. Zdarzały się przypadki, że fundamentalne decyzje były podejmowane przez małą liczbę akcjonariuszy, przy pasywnej

postawie pozostałych (OECD, 2009). Zabrakło zatem kontroli i bardziej aktywnego zaangażowania przez największych inwestorów – nie działali oni jak „prawdziwi właściciele” (Walker, 2009).

Brak dostatecznego zainteresowania akcjonariuszy sprawowaniem kontroli nad działaniami kierownictwa banków przyczynił się do niedostatecznego pociągania tych osób do odpowiedzialności i mógł ułatwić im podejmowanie nadmiernego ryzyka. Niejednokrotnie akcjonariusze uważali, że oczekiwane zyski usprawiedliwiają takie działania, a zatem niejako popierali podejmowanie nadmiernego ryzyka. Wynika to z prostej kalkulacji: w przypadku powodzenia takiej strategii akcjonariusze czerpią pełne korzyści, natomiast odpowiedzialność za straty ponoszą tylko do wysokości swojego udziału, zatem w chwili, gdy wartość posiadanych przez nich akcji spadnie do zera, dalsze straty ponoszą wierzyciele („ograniczona odpowiedzialność” akcjonariuszy). Poczyniwszy te spostrzeżenia Komisja Europejska wskazała najważniejsze problemy władztwa korporacyjnego w bankach, związane z właścicielami. Dotyczyły one (Komisja Europejska, 2011):

- braku odpowiedniego zaangażowania właścicieli (brak aktywnej kontroli nad bankami, angażowania się w dialog z radą nadzorczą, wykonywania praw akcjonariuszy, w tym prawa głosu, współpracy z innymi akcjonariuszami);
- szkodliwej krótkoterminowej perspektywy inwestycyjnej (która może prowadzić do nieprawidłowej wyceny aktywów i większej zmienności cen, do tzw. zachowań stadnych, braku nadzoru właścicielskiego w spółkach);
- relacji pryncypał – agent pomiędzy inwestorami instytucjonalnymi (właścicielami aktywów) a zarządzającymi ich aktywami (w tym szkodliwego krótkoterminowego horyzontu inwestycji i braku przejrzystości w zakresie wykonywania obowiązków powierniczych);
- konfliktów interesów i innych przeszkód utrudniających współpracę między akcjonariuszami;
- doradców inwestorów w sprawie głosowania (braku przejrzystości metod, na podstawie których przygotowują swe porady; niedostatków stosowanych metod analitycznych);
- niewystarczających informacji na temat akcjonariuszy (małych możliwości identyfikacji akcjonariuszy);
- braku zagwarantowania odpowiedniej ochrony akcjonariuszy mniejszościowych.

Nieefektywność władztwa korporacyjnego często jest związana ze szczególnymi strukturami i powiązaniami organizacyjno-kapitałowymi (gdzie banki są elementem wielkich konglomeratów, zwłaszcza jeśli członkowie grupy kapitałowej są wzajemnie właścicielami swych akcji). Zależności finansowe (np. udzielanie kredytów czy nabywanie papierów wartościowych) mogą być oparte na niewystarczającej analizie ryzyka, co w konsekwencji zwiększa zagrożenie dla całej grupy (Marcinkowska, 2012a).

Podkreśla się, że struktura grup kapitałowych, których częścią są banki, może być źródłem istotnego ryzyka: poczynając od ryzyka transakcji wewnątrzgrupowych i konfliktu interesów, poprzez ryzyko podwójnej dźwigni (fundusze własne będą wykorzystywane wielokrotnie, np. przez spółkę dominującą i jednostki podporządkowane), aż po ryzyko pokusy nadużyć, zarażania i ryzyko reputacyjne (Lumpkin, 2010). W takich złożonych strukturach wyjątkowo ważne jest zapewnienie odpowiednich mechanizmów władztwa korporacyjnego, w szczególności poprzez zagwarantowanie przejrzystości struktur i odpowiedzialności organów (Windsor, 2009, s. 306–316).

Dobre praktyki podkreślają zwłaszcza znaczenie należytego zrozumienia tych struktur przez radę nadzorczą i zarząd banku; konieczne jest także właściwe postrzeganie ryzyka z nimi związanego i dążenie do ograniczania go.

5.2. Efektywność struktury właścicielskiej

Badania nad efektywnością własności przedsiębiorstw są bardzo szerokie, a jednocześnie trudne (dyskusyjne) metodologicznie i mało jednoznaczne (Aluchna, 2007, s. 70–101; Marcinkowska, 2008b; Jeżak, red., 2010, s. 22–29). Trudno do uzgodnienia są nawet tak fundamentalne kwestie w tych badaniach, jak to, czy struktura własności jest zmienną zależną, czy niezależną, tj. ustalenie, czy struktura własności wpływa na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstw, czy też wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstw wpływają na strukturę własności¹⁶. Można uznać, że występuje tu swoiste sprzężenie zwrotne – obydwa elementy wpływają na siebie stale. Badania empiryczne dotyczą przede wszystkim:

- koncentracji własności;
- wpływu regulacji dotyczących ochrony inwestorów;
- udziału kierownictwa (członków zarządu i rady nadzorczej) we własności;
- wpływu inwestorów zagranicznych;
- wpływu własności państwowej.

Jednym z kluczowych analizowanych zagadnień jest kwestia relacji między koncentracją akcji (w tym – istnieniem większościowego inwestora) a efektywnością i wartością przedsiębiorstwa¹⁷. Wyniki tych badań są dość niejednoznaczne,

¹⁶ W istocie badania w tym obszarze są szersze i dotyczą kwestii struktury finansowania, a następnie struktury własności. W niniejszym rozdziale pominięto kwestię decyzji dotyczących poziomu dokapitalizowania banku (a zatem z drugiej strony – kwestię poziomu dźwigni finansowej, czyli finansowania się długiem). Kwestia ta zostanie podjęta w rozdziale ósmym, wraz z innymi zagadnieniami dotyczącymi zarządzania ryzykiem (adekwatność kapitałowa banku jest bowiem kluczowym aspektem zarządzania ryzykiem).

¹⁷ Kardynalnym problemem wynikającym ze znacznej koncentracji własności jest wyższy stopień asymetrii informacji, zatem mniejszościowi akcjonariusze mają ograniczoną możliwość podejmowania efektywnych decyzji (Byun i in., 2011).

choć w wielu z nich wskazuje się na istnienie pozytywnej korelacji¹⁸. Część badań dowodzi jednak, że akcjonariusz większościowy może realizować prywatne korzyści, prowadząc do negatywnych konsekwencji dla wartości przedsiębiorstwa¹⁹. Dlatego istotne jest, by poza kontrolującym właścicielem występowali także inni inwestorzy – ich obecność, liczba i udział posiadanych głosów działają korzystnie, co potwierdza spadek implikowanego kosztu kapitału własnego (Attig i in., 2008).

Badania dotyczące tego obszaru prowadzone w bankach także nie są jednoznaczne, choć znaczna część potwierdza pozytywny wpływ kontroli sprawowanej przez właściciela na wartość banków (np. Glassman, Rhoades, 1980; Akella, Greenbaum, 1988; Gropper, Hudson, 2003; Alien, Cebenoyan, 1991). W znacznym stopniu kwestia ta jest zależna od istnienia przepisów chroniących prawa inwestorów²⁰, ale także od typów inwestorów²¹. Zwykle jednak podkreśla się, że w przypadku podmiotów regulowanych kwestia koncentracji własności ma mniejsze znaczenie (Demsetz, Lehn, 1985). Niedawno przeprowadzone badania podkreśliły wpływ charakteru sprawowanej kontroli: z jednej strony, jeśli główny akcjonariusz kontroluje bank poprzez strukturę piramid i udziały krzyżowe, luka między prawami głosu (wynikającymi z posiadanego udziału w głosach na walnym zgromadzeniu) a prawami do przepływów pieniężnych (wynikającymi z posiadanego udziału w kapitale) jest źródłem nieefektywności banku. Z drugiej jednak strony, jeśli główny akcjonariusz kontroluje bank bezpośrednio, wówczas nieefektywność obserwowana jest tylko na niskich poziomach kontroli, a wysokie poziomy koncentracji własności pozytywnie wpływają na rentowność i efektywność banków (Azofra, Santamaría, 2011). Ważną obserwację poczyniono w odniesieniu do banków spółdzielczych: wraz ze wzrostem liczby członków (a zatem zwiększaniem rozproszenia udziałowców, czyli zwiększaniem stopnia oddzielenia własności od kontroli), wyniki finansowe banków pogarszają się (Gorton, Schmid, 1999).

Badania dostarczają dowodów na wyższą wycenę przedsiębiorstw w tych krajach, w których obowiązywały normy chroniące drobnych właścicieli. Lepsza ochrona zewnętrznych inwestorów (akcjonariuszy i pożyczkodawców) promuje

¹⁸ Pozytywny związek potwierdzili Demsetz i Lehn (1985). Na brak systematycznego związku między strukturą własnościową a wynikami przedsiębiorstwa wskazują Demsetz i Villalonga (2001). W przekrojowych badaniach historycznych zauważono początkowo istnienie pozytywnej zależności, która wszelako zniknęła w dalszych latach (Miwa, Ramseyer, 2003).

¹⁹ Wiąże się to ze zjawiskiem tunelowania (Johnson i in., 2000).

²⁰ Przy wysokim poziomie ochrony inwestorów (oraz kontroli nadzorczej) koncentracja własności pozytywnie wpływa na poziom współczynnika wypłacalności oraz obniża poziom należności nieregularnych. W przypadku niskiej ochrony inwestorów i kontroli nadzorczej koncentracja własności obniża poziom ryzyka banku (Shehzad i in., 2010).

²¹ W przypadku banków prywatnych wyższy udział inwestorów prywatnych (rodzin) wiąże się z niższym ryzykiem aktywów i ryzykiem niewypłacalności; inwestorzy instytucjonalni oraz przedsiębiorstwa niefinansowe, posiadając większe udziały, wymuszają bardziej ryzykowne strategie. W przypadku banków publicznych zmiany w strukturze właścicielskiej nie wpływają na poziom ryzyka, co może potwierdzać oddziaływanie dyscypliny rynkowej (Barry i in., 2011).

rozwój rynków finansowych. Jeśli inwestorzy mają zapewnioną lepszą ochronę przez prawo, są skłonni zapłacić więcej za aktywa finansowe (kapitałowe lub dłużne), mając większą pewność, że znaczniejsza część zysków spółki powróci do nich jako dywidendy lub odsetki (La Porta i in., 2002, 2000). W przypadku krajów rozwijających się zauważono, że mechanizmy władztwa korporacyjnego na poziomie jednostki są substytucyjne wobec krajowych regulacji ochrony inwestorów w obniżaniu kosztu kapitału własnego (Chen i in., 2009). Potwierdza to szczególne znaczenie *corporate governance* w przypadku słabej ochrony akcjonariuszy mniejszościowych i systemu efektywności prawno-sądowego (O'Connor i in., 2014)²².

Badania przeprowadzone na próbie niemal 12 tys. banków z 44 krajów wskazały ciekawe zależności w strukturze własności tych instytucji. Banki mają zwykle kontrolującego właściciela posiadającego znaczne prawa kontrolne. Znaczna część banków jest kontrolowana przez inwestorów zagranicznych lub prywatnych; w obu przypadkach są to z reguły instytucje finansowe. Banki częściej mają skoncentrowaną własność w krajach o słabszej ochronie właścicieli i regulacjach bankowych. Banki o bardziej skoncentrowanej własności osiągają lepsze wyniki operacyjne, a zależność ta była silniejsza w okresie kryzysu finansowego (Hasan, Song, 2012)²³.

Kolejnym obszarem badawczym jest kwestia wpływu udziału menedżerów we własności na wartość przedsiębiorstwa²⁴; dowodzi się, że zależność ta istnieje, ale nie ma charakteru prostoliniowego: w pewnych przedziałach poziomu udziału w strukturze kapitału zależność jest pozytywna, a w niektórych negatywna (Morck i in., 1988; McConnell, Servaes, 1990; Han, Suk, 1998). W przypadku banków zauważono, że udział menedżerów we własności ma pozytywny wpływ na rentowność banków prowadzących działalność poza podstawowym obszarem tradycyjnej bankowości²⁵, udział zaś członków rad nadzorczych pozytywnie wpływa na rentowność banków tradycyjnych. Można to tłumaczyć tym, że działalność tej pierwszej grupy banków jest bardziej złożona i trudniejsza do monitorowania, zatem ważny jest udział menedżerów. Rolę rady nadzorczej w tradycyjnych bankach można natomiast tłumaczyć faktem, iż działalność sieci bezpieczeństwa (w szczególności gwarantowanie depozytów) obniża zachęty deponentów do monitorowania banku, a przy tym struktury te nie są aż tak złożone i rada może skutecznie monitorować ich działalność (Westman, 2011).

²² Badania Franksa, Mayera i Rossiego wskazują, że struktura akcjonariatu w Wielkiej Brytanii uległa rozproszeniu mimo słabej ochrony inwestorów. Autorzy dowodzą, że podstawą były nieformalne relacje oparte na zaufaniu (Franks i in., 2009).

²³ Banki mające kontrolującego właściciela osiągają lepsze wyniki (Song, Li, 2012).

²⁴ Kwestia ta zostanie podniesiona szerzej w rozdziale siódmym.

²⁵ Tradycyjna bankowość rozumiana jest tu jako koncentracja na podstawowych czynnościach bankowych: przyjmowanie depozytów i udzielanie kredytów. Nietradycyjne obszary działania banków wiążą się ze złożonymi instrumentami finansowymi itp.

Badania przeprowadzone na polskim rynku nie wskazały na istnienie spójnych i statystycznie istotnych relacji pomiędzy strukturami nadzoru korporacyjnego a wyceną i innymi wskaźnikami ekonomicznymi dla badanych spółek publicznych (Aluchna i in., 2005). Dowiedziono jednak pozytywnego wpływu stopnia koncentracji struktur własnościowych na rentowność kapitałów, udziału we własności inwestorów zagranicznych na rentowność kapitałów. Warto też podkreślić wysoki poziom koncentracji własności polskich spółek giełdowych, typowy dla europejskich systemów *corporate governance* (Jeżak, red., 2010).

Ciekawym zagadnieniem badawczym w bankowości jest kwestia wpływu kapitału zagranicznego na wyniki banków. W literaturze wymienia się dwie konkurujące hipotezy: przewagę efektywności banków krajowych (*home field advantage*) oraz przewagę efektywności banków zagranicznych (*global advantage*) (Berger i in., 2001). Wiele badań potwierdza pierwszą z hipotez, jednak w przypadku krajów transformacji większość analiz wykazuje przewagę efektywności banków zagranicznych (Miklaszewska, red., 2010, s. 305)²⁶. Także analizy prowadzone w odniesieniu do polskich banków dowiodły pozytywnego wpływu kapitału zagranicznego (Miklaszewska, Mikołajczyk, 2009; Jurkowska, 2006)²⁷.

Empirycznie potwierdzono także hipotezę o wyższej efektywności banków prywatnych niż banków będących własnością państwową (Williams, Nguyen, 2005; Micco i in., 2007; Cornett i in., 2010; Berger i in., 2005) oraz o większym poziomie ryzyka banków państwowych, skutkującym zwiększonym prawdopodobieństwem i większymi kosztami fiskalnymi kryzysów (La Porta i in., 2000; Ianotta i in., 2013, 2007; Caprio, Martínez Pería, 2000)²⁸. Jednym z wyjaśnień jest niższy poziom nadzoru korporacyjnego (Banerjee, 1997; Borisova i in., 2012). Ponadto dowiedziono obecność silnych wpływów politycznych²⁹ (w szczególności w latach wyborów parlamentarnych banki będące własnością państwową mają znacząco niższą rentowność – zob. Jackowicz i in., 2012); efekt ten jest bardziej widoczny w krajach rozwijających się (Shen, Lin, 2012). Jest to bardzo istotna obserwacja, gdyż w trakcie globalnego kryzysu finansowego wiele banków zostało znacjonalizowanych. Jakkolwiek w specyficznych warunkach kryzysu to rozwiązanie mogło być uznane za zasadne (w krótkim okresie pozwoliło na ustabilizowanie sektorów bankowych), to jednak w długim okresie należy banki ponownie sprywatyzować.

²⁶ Udział inwestora zagranicznego (oraz jego przedstawicieli w radzie nadzorczej) zwykle wymusza zmianę strategii banku i redukcję kosztów (Gulamhussen, Guerreiro, 2009).

²⁷ Pozytywnego znaczenia kapitału zagranicznego w prywatyzacji dowodzą też m.in. Bonin i współpracownicy (2005) oraz Megginson (2005).

²⁸ Należy jednak zwrócić uwagę, że badania prowadzone wśród banków prywatnych i państwowych podczas kryzysu azjatyckiego wskazały, że banki państwowe osiągały gorsze wyniki finansowe i generowały wyższe ryzyko przed i w trakcie kryzysu, jednak w latach pokryzysowych w wielu obszarach zniwelowały różnice w stosunku do banków prywatnych (Cornett i in., 2010).

²⁹ Przegląd badań prowadzonych nad tym zagadnieniem prezentuje Jackowicz (2010).

5.3. Inwestorzy instytucjonalni

W ostatnich latach szczególnie duże znaczenie przypisuje się inwestorom instytucjonalnym. Są nimi pośrednicy finansowi (banki komercyjne i inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i fundusze inwestycyjne), czyli instytucje lokujące na rynku kapitałowym pokaźne kwoty kapitału, powierzonego im przez klientów³⁰.

Niegdyś rola inwestorów instytucjonalnych była pasywna, jednak wraz ze wzrostem ich udziału we własności, ewoluuje (Gillan, Starks, 2000). Obecnie od inwestorów instytucjonalnych oczekuje się przyjęcia aktywnej roli dominujących akcjonariuszy, zainteresowanych efektywnym monitorowaniem działalności zarządów spółek i działania w interesie wszystkich akcjonariuszy (Urbanek, 2009). Podkreśla się nawet, że inwestorzy instytucjonalni nie są prawdziwymi właścicielami banku w tym sensie, że relacje z „prawdziwymi właścicielami” są skomplikowaną siecią własności i odpowiedzialności; prawdziwymi właścicielami są zatem klienci inwestorów instytucjonalnych, którzy wszelako nie mają możliwości decydowania o spółce, w którą dokonano inwestycji (Solomon, 2007, s. 112). Należy zatem mieć na względzie, że wpływ inwestorów instytucjonalnych na wartość spółki może się różnić, w zależności od funkcji celów osób administrujących daną instytucją, zatem nie zawsze pozostali inwestorzy odniosą korzyści z ich działań (Woidtke, 2002).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że oczekiwania i potrzeby inwestorów mogą być odmienne. Mogą się oni różnić w trzech wymiarach (Nordberg, 2011, s. 167):

- postaw względem akcji – mogą je akumulować, redukować lub trzymać w portfelu;
- zaangażowania – mogą przyjmować postawy aktywne lub pasywne (przy czym pasywność może wiązać się ze sprzedażą inwestycji bądź podążaniem za działaniami innych inwestorów, np. w strategii *index tracking*);
- horyzontu czasowego inwestycji – mogą dokonywać inwestycji z zamiarem ich realizacji w krótkim, średnim lub długim terminie.

Inwestorzy instytucjonalni mają potencjalnie większe możliwości monitorowania spółki i oddziaływania na nią niż przeciętny inwestor nieprofesjonalny. Poza standardowymi możliwościami, jakie dają prawa akcjonariuszy (głównie głosowania, zgłaszanie projektów uchwał), inwestorzy instytucjonalni mogą dodatkowo oddziaływać na spółkę poprzez spotkania z członkami rady nadzorczej i zarządu, wyrażanie opinii (zaniepokojenia) poprzez doradców spółki, współpracę z innymi inwestorami instytucjonalnymi, publiczne wyrażanie opinii na temat spółki (np. przed walnym zgromadzeniem akcjonariuszy), a także poprzez wyrażanie oceny na temat ładu korporacyjnego i działalności spółek, np. w formie

³⁰ Szerszą charakterystykę poszczególnych typów inwestorów instytucjonalnych przedstawiają m.in. Dębski (2011) i Pastusiak (2010).

ratingów *corporate governance* – nadawanych np. przez stowarzyszenia inwestorów instytucjonalnych lub *focus lists*, zestawiających spółki generujące wyniki gorsze od przeciętnych (Rezaee, 2007, s. 403; Mallin, 2010, s. 114 i nast.)³¹. Skrajnym, a zarazem najprostszym wehikułem aktywizmu akcjonariuszy jest wyjście z inwestycji.

Jakkolwiek wskazuje się, że instytucje te cechuje duże doświadczenie i profesjonalizm, to jednak argumentuje się, że odegrały one negatywną rolę i przyczyniły się do powstania kryzysu, gdyż żądały bardzo wysokich stóp zwrotu w krótkim okresie i motywowały banki do zachowań ryzykownych. Jednocześnie często krótki horyzont czasowy ich inwestycji³² sprawiał, że instytucje te nie ponosiły konsekwencji spowodowanych przez siebie działań.

W ciągu minionych dwudziestu lat bardzo istotnie skrócił się horyzont inwestycji kapitałowych: akcjonariusze spółek giełdowych coraz krócej utrzymują akcje w portfelu (jednocześnie obrót akcjami jest coraz wyższy). Jednym z powodów takiego spadku okresu inwestowania jest wzrost znaczenia funduszy nastawionych na wysoką częstotliwość obrotu, np. funduszy hedgingowych (OECD, 2011). Krótkoterminowy charakter inwestycji w akcje banków (a także innych podmiotów) może mieć negatywne konsekwencje. Zawężenie horyzontu czasowego inwestycji może bowiem powodować nadmierną presję na generowanie krótkoterminowych rezultatów, przy jednoczesnym ignorowaniu rosnącego poziomu ryzyka³³.

Obecnie inwestorzy instytucjonalni nakłaniani są do bardziej odpowiedzialnego, długoterminowego inwestowania. Podkreśla się, że dla wielu z nich (np. funduszy emerytalnych i zakładów ubezpieczeń na życie), z racji horyzontu terminowego własnych produktów, inwestowanie długoterminowe winno być naturalne (Croce i in., 2011).

W literaturze wskazuje się bariery efektywnego nadzoru korporacyjnego sprawowanego przez inwestorów instytucjonalnych; wynikają one przede wszystkim z regulacji ograniczających działalność tych inwestorów, ale także z ich relacji biznesowych z firmami, w które inwestują oraz z ograniczeń możliwości przetwarzania informacji koniecznych do monitorowania firm (David, Kochhar, 1996). Ponadto należałoby wskazać jako potencjalne ograniczenie strategię inwe-

³¹ Działania związane z publicznym piętnowaniem niedostatków są bardzo istotne, nagłaśniają bowiem rynekowi (lub szerszej opinii publicznej) problemy związane z działalnością lub wynikami spółki. W przypadku banków winny być stosowane ze szczególną ostrożnością, gdyż mogą nadszarpnąć zaufanie do danej instytucji (a w skrajnych przypadkach nawet do całego sektora bankowego), powodując potencjalnie groźne konsekwencje, aż po szturm na kasy.

³² Jest to dość paradoksalne, gdyż charakteryzując inwestorów instytucjonalnych zwykle podkreśla się, że są to podmioty dokonujące długoterminowych inwestycji na rynku kapitałowym. Zob. np. Sławiński (2012).

³³ Można powiedzieć, że krótkoterminowi inwestorzy realizują zyski, pozostawiając po wyjściu z inwestycji innym właścicielom zwiększone ryzyko związane z wygenerowaniem tych zysków.

stycyjną przyjętą przez inwestora instytucjonalnego³⁴ oraz dość pobieżne analizowanie spółek będących ich współwłasnością³⁵.

Z uwagi na dużą rolę inwestorów instytucjonalnych formułuje się rekomendacje dla tej specyficznej grupy akcjonariuszy, odnoszące się do ich odpowiedzialności, uczciwości, staranności, godności, zapobiegania konfliktom interesów, uczciwej konkurencji i działań dla rozwoju rynku³⁶. Wiele z tych rekomendacji znalazło się także w raporcie Walkera (2009), gdyż słusznie zauważono, że na działalność i wyniki banków wpływają – bezpośrednio lub pośrednio, aktywnie lub pasywnie – inicjatywy i decyzje podejmowane przez właścicieli. Podkreśla się tu określone obowiązki zarówno rady, jak i inwestorów instytucjonalnych, a także konieczność dialogu i zaangażowanej współpracy.

Część badaczy z powątpiewaniem odnosi się do możliwości wzmocnienia władztwa korporacyjnego za sprawą aktywnych, zaangażowanych inwestorów instytucjonalnych – remedium szukają raczej w odpowiednio skonstruowanych systemach motywacyjnego wynagradzania kierownictwa (Rohde, 2011, s. 77–82). Jednym z powodów pasywności właścicieli instytucjonalnych może być to, że aktywizm jest kosztowny – wymaga skrupulatnego monitorowania działalności i wyników spółki portfelowej oraz podejmowania określonych działań, których skutki nie zawsze pozwolą na osiągnięcie korzyści przewyższających poniesione koszty³⁷. Zatem wyjście z inwestycji jawi się bardziej efektywną opcją. Przy okazji można napomknąć o problemie „jazdy na gapę” – to aktywni inwestorzy instytucjonalni ponoszą koszty (m.in. monitoringu), z ich działań korzystają zaś inni inwestorzy, niepłacący żadnej ceny za usługi wykonane przez zaangażowanych akcjonariuszy³⁸. Oczywiście można tu odwołać się do szerszych

³⁴ Na przykład w sytuacji gdy fundusz stosuje strategię odwzorowania indeksu (*index tracking*), skład jego portfela nie będzie zależny od indywidualnych ocen poszczególnych spółek, a jedynie będzie odzwierciedlał ich udziały w indeksie giełdowym.

³⁵ Badanie dowiodło, że inwestorzy instytucjonalni wykorzystują bardzo niewiele ogólnie dostępnych informacji dotyczących spółek publicznych, zdają się na zaufanych zewnętrznych doradców i w nadmiernym stopniu opierają się na uproszczonych modelach w arkuszach kalkulacyjnych z kwartalnie aktualizowanymi danymi (Hellman, 2005).

³⁶ W szczególności należy wskazać kodeks brytyjski *The UK Stewardship Code* (FRC, 2012). W Polsce jest to *Kodeks dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych* (2006). Warto też zwrócić uwagę na *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego* (uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji... (kanon ów bazuje na *Międzynarodowym kodeksie postępowania i praktyki rynków finansowych*).

³⁷ Niektórzy autorzy idą dalej, wskazując, że „aktywizm” nie jest atrakcyjny ani z perspektywy zachęty do tworzenia wartości, ani z punktu widzenia chęci uniknięcia kary za nieefektywność wykonania obowiązków powierniczych. Zatem ani „marchewka”, ani „kij” nie stanowią wystarczających motywatorów do podjęcia aktywności właścicielskiej (Monks, 2011).

³⁸ Część inwestorów wykorzystujących działania aktywnego inwestora to jego konkurenci (inne fundusze inwestycyjne, emerytalne itd.), co oznacza, że ów inwestor ogranicza względną efektywność swej działalności (odnosi te same korzyści co konkurenci, którzy jednak nie ponoszą tych samych kosztów). W konsekwencji wielu inwestorów powstrzymuje się od angażowania znacznych zasobów w aktywizm właścicielski (Barker, 2011).

obowiązków inwestorów instytucjonalnych, odgrywających wszak szczególną rolę w gospodarce, i wymagać od nich zwiększonej odpowiedzialności, także o społecznym wymiarze. Warto przy tym wskazać, że wyniki badań empirycznych potwierdzają, że fundusze hedgingowe, będące aktywnymi akcjonariuszami poprawiają wyniki operacyjne i giełdowe swych spółek portfelowych, w których są zaangażowane, a przy tym same osiągają lepsze wyniki niż fundusze pasywne (lub mniej aktywne) w tym obszarze (Boyson, Mooradian, 2011)³⁹. Doświadczenie wskazuje, że menedżerowie funduszy sami dostrzegają też niewymierne korzyści aktywizmu właścicielskiego – chętniej angażują się w duże spółki, szeroko obecne w mediach, co przysparza sławy i tym menedżerom, i samym funduszom (Nordén, Strand, 2011).

5.4. Zaangażowanie właścicieli

Zaangażowanie (aktywizm) właścicieli w monitorowanie działalności banku i poczynania jego kierownictwa oraz aktywne oddziaływanie na funkcjonowanie banku jest konieczne do ograniczenia problemów agencyjnych. Niekiedy dodatkowo wskazuje się, że powodem może być także nieadekwatność rad nadzorczych (Gillan, Starks, 1998)⁴⁰. Postulat zaangażowania właścicieli dotyczy oczywiście wszelkiego typu inwestorów, jednak w szczególnym stopniu adresowany jest do inwestorów instytucjonalnych.

Aktywność właścicieli może być rozpatrywana w kontekście rynkowym (uwzględniającym częstość zawierania transakcji na rynku akcji) oraz w kontekście ładu korporacyjnego (oznaczającym zaangażowanie właściciela w sprawy spółki). Bankom najbardziej potrzebni są „prawdziwi właściciele” – podmioty zaangażowane w ich działalność, związane z nimi długoterminowo (Adamska, 2013, s. 45).

Jednym ze sposobów motywowania inwestorów do tego, by byli „prawdziwymi właścicielami” jest publiczne piętnowanie ich niedostatecznego zaangażowania i działalności w interesie spółki – przypisywanie im winy za niewłaściwe praktyki władztwa korporacyjnego i „zawstydzanie” przed opinią publiczną (*naming and shaming*) (Janson, 2013).

³⁹ Dalszych dowodów na lepsze wyniki funduszy inwestycyjnych zaangażowanych w relacje z zarządami spółek portfelowych dostarczają Becht i współpracownicy (2006).

⁴⁰ Skład rady nadzorczej odzwierciedla konfigurację właścicieli; tłumaczy się to tym, że różne typy właścicieli mają odmienne imperatywy i mogą wymagać różnego typu członków rady nadzorczej do spełnienia ich potrzeb (Sur i in., 2013). Szersze badania w tym obszarze wskazują, że fundusze hedgingowe, stosując politykę aktywizmu właścicieli, koncentrują się przede wszystkim na prostych usprawnieniach finansowych skutkujących relatywnie szybkimi zyskami, podczas gdy inwestorzy instytucjonalni innego typu zwykle wymuszają zmianę strategii operacyjnej spółek portfelowych (Klein, Zur, 2009).

W kontekście władztwa korporacyjnego zaangażowanie właścicieli (aktywizm akcjonariuszy) może być postrzegane jako kontinuum reakcji na wyniki działalności banku. Najpopularniejszą definicją zaangażowanego inwestora jest „inwestor, który próbuje zmienić *status quo* poprzez <<głos>> bez zmiany kontroli w firmie” (Gillan, Starks, 1998).

Zaangażowanie właścicieli bywa określane jako inwestowanie relacyjne (oparte na relacjach). Podkreśla to znaczenie długoterminowego charakteru powiązania kapitałowego, a także jego aktywny, partnerski charakter. Badania empiryczne potwierdzają, że wyniki przedsiębiorstw są pozytywnie skorelowane ze stabilnością struktury właścicielskiej (inwestorów instytucjonalnych), choć zależność ta jest nieco słabsza w przypadku banków (podmiotów regulowanych) (Elyasiani, Jia, 2008, 2010).

Właściciele mają fundamentalne znaczenie dla określenia misji, celów działalności banku i jego strategii. Można wyróżnić cztery formy oddziaływania właścicieli na decyzje dotyczące funkcjonowania banku (Rudolf i in., 2002, s. 191–192):

- bezpośrednią pierwotną – poprzez określenie treści statutu banku, która wiąże wszystkie jego organy (ich decyzje nie mogą być sprzeczne z postanowieniami statutu);
- bezpośrednią wtórną – poprzez prawo pełnienia funkcji członka organów nadzorczych lub zarządczych;
- pośrednią pierwotną – poprzez prawo do podejmowania decyzji na walnym zgromadzeniu;
- pośrednią wtórną – poprzez prawo oddziaływania na skład organów nadzorczych i zarządczych⁴¹.

Zaangażowanie właścicieli w działalność banku zależy od relacji między poziomem spójności pakietu kontrolnego (liczba akcjonariuszy, których akcje tworzą pakiet kontrolny) a poziomem rozproszenia akcji (liczba akcjonariuszy portfelowych) – zob. rysunek 5.1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki rośnie wraz ze wzrostem rozproszenia akcji, jeżeli wzrasta spójność pakietu kontrolnego (maleje liczba akcjonariuszy, których akcje łącznie tworzą pakiet kontrolny). Zaangażowanie pojedynczego inwestora tworzącego pakiet kontrolny rośnie wraz ze wzrostem rozproszenia akcji (zwiększeniem się liczby inwesto-

⁴¹ Praktyka dowodzi, że w przypadku banków, których większościowym właścicielem jest bank zagraniczny, można wskazać znacznie większe znaczenie formy pośredniej wtórnej. W szczególności dotyczy to kwestii stosowania tzw. struktur macierzowych, gdy struktura organizacyjna spółki córki jest odwzorowaniem struktury organizacyjnej spółki matki i decyzje podejmowane są w poszczególnych pionach (przez nieformalnych przełożonych w centralach banku – właściciela), przyjmowania wspólnych w całej grupie (tj. narzuconych spółkom podporządkowanym) procedur, bezpośredni wpływ (narzucenie lub opiniowanie) na strategię i polityki funkcjonalne spółki córki (w tym np. politykę kredytową i inwestycyjną). Poza wpływem na sam skład organów banku należy tu także wskazać kwestię określenia zakresu kompetencji poszczególnych członków zarządu i ich faktycznej, nieformalnej roli w strukturach macierzowych (np. *country managera* czy *regional managera*).

rów). Zaangażowanie akcjonariuszy maleje, jeżeli wraz ze wzrostem rozproszenia akcji rośnie liczba akcjonariuszy tworzących pakiet kontrolny, czyli zmniejsza się spójność pakietu kontrolnego (Rudolf i in., s. 199).

Rysunek 5.1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rudolf i in. (2002, s. 199).

W przypadku rozdrobnionej własności konieczne jest wzmocnienie kontroli właścicielskiej⁴². Może być to dokonane poprzez tworzenie struktur piramidowych (lub innych więzi w grupie kapitałowej), zawieranie porozumień między akcjonariuszami, uprzywilejowanie akcji w odniesieniu do głosu (może być ograniczone regulacjami prawnymi), stosowanie akcji dających dodatkowe uprawnienia kontrolne (np. dających prawo akceptowania określonych decyzji lub mianowania członka zarządu), ograniczenia w nabywaniu pakietów akcji⁴³, wymaganie kworum (definiowanego na różnych poziomach) do podjęcia uchwał w odniesieniu do określonych zagadnień (Adamska, 2013, s. 161–166).

⁴² W literaturze stosuje się też pojęcie „lewarowania” kontroli (Dyck, Zingales, 2004). Ten termin dobrze oddaje charakter mechanizmu wzmacniania znaczenia udziałowców mniejszościowych, rysując analogię do dźwigni: mały udział w kapitale własnym u „lewarujących” kontrolę zapewnia większy udział w jej wykonywaniu (Adamska, 2013, s. 161).

⁴³ W przypadku banków regulacje wymagają informowania nadzoru o nabyciu akcji lub praw z akcji banku, umożliwiających osiągnięcie albo przekroczenie progu 5, 10, 20, 25%, jednej trzeciej, 50, 66 i 75% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu (zob. ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 250).

Aktywizm właścicieli może przybierać różne formy, w szczególności może to być głosowanie przeciwko kierownictwu, groźba wykonania weta, rozpoczęcie walki o pełnomocnictwa lub udział w niej w celu usunięcia kierownictwa, opracowanie wytycznych dotyczących głosowania przez pełnomocników w zakresie takich kwestii jak „trujące pigułki”, wynagrodzenia kierownictwa itp., publiczne wyrażanie niezadowolenia z kierownictwa lub publiczny sprzeciw wobec określonego kierunku działania kierownictwa, pozyskiwanie wsparcia urzędów regulujących rynek papierów wartościowych czy instytucji nadzorczych w celu przyjęcia określonego przepisu (zalecenia) lub wstrzymania określonego działania, lobbying przy pracach legislacyjnych w celu wprowadzenia bądź zmiany przepisów (Lis, Sternczuk, 2005, s. 234–235).

Karpoff i współpracownicy (1996) dokonują przeglądu wyników badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia, wyodrębniając cztery rodzaje podejścia⁴⁴:

- propozycje zgłaszane przez inwestorów instytucjonalnych pozytywnie wpływają na efektywność działania przedsiębiorstwa;

- inicjatywy podejmowane przez inwestorów instytucjonalnych nie mają wpływu na politykę prowadzoną przez zarząd (a zatem nie wpływają na wyniki przedsiębiorstwa);

- aktywizm inwestorów instytucjonalnych negatywnie oddziałuje na wyniki spółki;

- publiczni inwestorzy instytucjonalni ostatecznie są pod wpływem kontroli politycznej, zatem czasem realizują zadania inne niż maksymalizacja wartości.

Jak widać, badania w tym obszarze są niekonkluzywne. Jednym z powodów może być to, że inwestorzy instytucjonalni nie są grupą homogeniczną i mają zróżnicowane cele i metody działania. Należy wszelako przyznać, że niezależnie od wyznawanego poglądu na zasadność zaangażowania tej grupy właścicieli, bezsporny jest postulat nieszkodzenia interesowi banku, tj. nieangażowania się w operacje, które mogłyby mu przynieść szkodę⁴⁵ i co najmniej nieblokowanie inicjatyw interesariuszy tego banku, służących jego dobru.

Kwestia aktywizmu inwestorów instytucjonalnych budzi pewne kontrowersje⁴⁶. Część osób uznaje go za ważny, przydatny składnik władztwa korporacyjnego, który – dzięki profesjonalizmowi, wiedzy, doświadczeniu i pozycji rynkowej

⁴⁴ Szeroki przegląd dalszych badań w tym obszarze przedstawia Aluchna (2007, s. 94 i nast.).

⁴⁵ Do takich działań można zaliczyć m.in. manipulację kursem, krótką sprzedaż.

⁴⁶ Przykładem z polskiego rynku może być decyzja ING PTE z 2012 r. o wprowadzeniu swego pracownika do rady nadzorczej PBG SA. Jest to sytuacja niezgodna z *Kodeksem dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych*, toteż – mimo że nie jest niezgodna z regulacjami – wzbudziła negatywne emocje rynku. Towarzystwo emerytalne tłumaczyło swą decyzję szczególną sytuacją spółki portfelowej i przydatnością specjalisty w zakresie rynków finansowych, wobec trudności finansowych spółki oraz planowanej przez nią emisji obligacji zamiennych na akcje (która to emisja mogłaby doprowadzić do zmian niekorzystnych dla właścicieli mniejszościowych). Część komentatorów przyznawała jednak, że wysoki udział inwestora w kapitale spółki uprawnia go do desygnowania swego przedstawiciela do rady nadzorczej.

tych podmiotów – może przyczyniać się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony inwestorzy instytucjonalni działają w imieniu swych klientów i to ich dobro jest dla nich najważniejszym celem i niekiedy może być to cel rozbieżny z dobrem spółki, na którą mieliby wpływać, a poza tym ich wiedza fachowa zwykle nie pokrywa się z tą przydatną w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wątpliwości budzi też kwestia skuteczności inwestorów instytucjonalnych w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego.

Należy zaznaczyć, że niektórzy autorzy wprost krytykują samą ideę aktywizmu właścicieli, wskazując, że nie tylko nie rozwiązuje ona problemu separacji własności i kontroli, ale nawet cofa nas w poszukiwaniu odpowiedniego rozwiązania. Kluczowym argumentem jest to, że właściciele nie mogą zastępować menedżerów ani ściśle monitorować ich działalności i wyręczać w podejmowaniu niektórych decyzji, m.in. dlatego, że zdejmowałoby to z nich odpowiedzialność za powierzone zadania i powieliło struktury (Bainbridge, 2010).

W ostatnich latach ciała regulacyjne podejmują starania, by zwiększyć wpływ inwestorów na system władztwa korporacyjnego. Wysiłki te powszechnie nazywa się „demokracją właścicielską”, gdyż zmierzają one do tego, by dać właścicielom więcej głosu w sprawach dotyczących funkcjonowania podmiotów, w których mają oni udziały. Zwolennicy tej idei sądzą, że to uczyni członków rady nadzorczej i kierownictwa w większym stopniu odpowiedzialnymi za dążenie do osiągnięcia celów właścicieli i być może interesariuszy (Larcker, Tayan, 2011, s. 420)⁴⁷. Można się zgodzić, że podejście takie jest ważne w przypadku, gdy faktyczna kontrola nad spółką jest sprawowana przez zarząd lub radę nadzorczą (niezależną wobec właścicieli). Istnieje wszelako ryzyko, że właściciele mogą podejmować nieefektywne decyzje, nie mając odpowiedniej wiedzy, a brak kwalifikacji i doświadczenia menedżerskiego nie pozwalają, by mieli oni udział w zarządzaniu (zwłaszcza fragmentarycznym zarządzaniu) podmiotem.

Pod adresem inwestorów (w szczególności inwestorów instytucjonalnych) formułowane są rekomendacje mające na celu wzmocnienie ich roli w sprawowaniu władztwa korporacyjnego. Przede wszystkim podmiotom tym zaleca się (OECD, 2010; FRC, 2012; International Corporate Governance Network, 2011; European Commission, 2012; Walker, 2009):

- działanie w sposób odpowiedzialny, zgodnie z misją i długoterminowymi celami spółki;
- publikowanie danych odnoszących się do polityki dotyczącej sposobu wypełniania odpowiedzialności włodarstwa (*stewardship*); ustalenie jasnych wytycznych, kiedy i w jaki sposób będą rozszerzać swą aktywność w tym zakresie;
- identyfikację i ujawnianie potencjalnych konfliktów interesów;
- monitorowanie spółek, w które dokonały inwestycji;

⁴⁷ Przykładami mechanizmów demokracji właścicielskiej są większościowe głosowanie przy wyborze bezspornych dyrektorów czy prawo głosu w sprawie wynagrodzeń kierownictwa.

– przejrzystość w zakresie sposobu wykonywania spoczywających na nich obowiązków właścicielskich / zarządczych, w szczególności w odniesieniu do informowania w sprawie głosowania i zaangażowania⁴⁸;

– aktywne, rozważne głosowanie na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy;
– pogłębienie kontaktów ze spółkami (m.in. poprzez spotkania akcjonariuszy z kierownictwem);

– kooperację inwestorów (m.in. poprzez platformy wymiany opinii i dyskusji);
– odpowiedzialne, długoterminowe inwestowanie;
– ujawnianie polityki wynagradzania pośredników (w szczególności menedżerów w podmiotach zarządzających aktywami);

– dostarczanie akcjonariuszom (rynkowi) lepszej informacji na temat ryzyka. Jednocześnie instytucjom finansowym zaleca się, by w ramach konstruktywnej relacji z właścicielami (Group of Thirty, 2012):

– wsłuchiwały się w opinie i troski akcjonariuszy, jasno komunikowały filozofię rady w zakresie takich kwestii ładu korporacyjnego będących w gestii właścicieli, jak skład, wynagrodzenie i sukcesja członków rady;

– dostrzegały heterogeniczność akcjonariuszy i starały się wsłuchać w potrzeby i opinie różnych grup;

– rozważnie kształtowały swe interakcje z właścicielami, zachowując przejrzystość przekazu;

– zdecydowały, kiedy należy sprzeciwiać się żądaniom właścicieli, a kiedy je przyjmować.

Kluczowym obowiązkiem banku wobec jego właścicieli jest udostępnianie im informacji umożliwiających poznanie i właściwe zrozumienie jego działalności i wyników.

5.5. Struktura właścicielska polskich banków

Na koniec roku 2012 polski sektor bankowy tworzyły 642 instytucje, w tym 45 banków komercyjnych i 572 banków spółdzielczych oraz 25 oddziałów instytucji kredytowych⁴⁹, przy czym w ostatnich latach można zaobserwować spadek

⁴⁸ Ujawnienie takich informacji mogłoby mieć pozytywny wpływ na zakres wiedzy inwestorów, umożliwić inwestorom ostatecznym optymalizację decyzji inwestycyjnych, ułatwić dialog między inwestorami a przedsiębiorstwami, zachęcić akcjonariuszy do zaangażowania się w sprawy spółki oraz zwiększyć odpowiedzialność spółek wobec społeczeństwa obywatelskiego. Planowana jest zmiana dyrektywy unijnej w sprawie praw akcjonariuszy, która wprowadzałaby wymogi dotyczące ujawniania przez inwestorów instytucjonalnych informacji na temat polityki głosowania i polityki zaangażowania oraz protokołów z głosowania. Zob. komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; *Plan działania: Europejskie prawo spółek i ład korporacyjny...*, 2012).

⁴⁹ Pod względem wielkości aktywów dominują banki komercyjne z udziałem 91,6%; aktywa banków spółdzielczych stanowią 6,3% sektora, a na oddziały instytucji kredytowych przypada 2,1%.

liczby banków (za sprawą procesów konsolidacyjnych) i wzrost liczby oddziałów instytucji kredytowych. Do roku 2008 rósł udział w aktywach sektora banków kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych, a od tego czasu systematycznie on spada⁵⁰. Wśród banków z przewagą kapitału krajowego cztery są kontrolowane przez Skarb Państwa (w tym jeden to bank państwowy). Podsumowanie przedstawia tabela 5.2.

Tabela 5.2. Liczba banków i struktura polskiego sektora bankowego

Wyszczególnienie	2006	2008	2010	2012
Liczba podmiotów prowadzących działalność bankową	647	694	646	642
– banki komercyjne	51	52	49	45
– oddziały instytucji kredytowych	12	18	21	25
– banki spółdzielcze	584	579	576	572
Udział w aktywach sektora (w procentach)				
– banki kontrolowane przez inwestorów krajowych	30,3	27,7	33,8	36,4
– banki kontrolowane przez inwestorów zagranicznych	69,7	72,3	66,2	63,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów UKNF (2009, 2013).

5.5.1. Banki spółdzielcze

W połowie roku 2013 banki spółdzielcze miały 1 042 566 członków, dominowały osoby fizyczne – 1 038 938 (99,7%); osoby prawne (3628) stanowiły zaledwie około 0,3% (UKNF, 2013a, 2013b). W ciągu roku liczba członków banków spółdzielczych zmniejszyła się o niespełna 2%⁵¹.

Analizując strukturę własności (jej koncentrację), można zauważyć – zgodnie z oczekiwaniami – bardzo duże rozdrobnienie struktury członków. Członkowie, którzy mieli co najmniej pięcioprocentowy udział w opłaconym funduszu udziałowym („duzi udziałowcy”) stanowili zaledwie 0,05% (0,03% osób fizycznych i 4,91% osób prawnych).

⁵⁰ Na koniec pierwszego półrocza 2013 r. wynosił 62,9% (UKNF, 2013). Kontrolne pakiety akcji posiadali inwestorzy z 17 krajów (wśród nich największy udział mieli akcjonariusze z Włoch, Niemiec, Holandii, Hiszpanii i Stanów Zjednoczonych). Warto zauważyć, że dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej typowy jest wysoki udział kapitału zagranicznego, co jest konsekwencją procesów prywatyzacyjnych w okresie transformacji ustrojowej (przeprowadzanych w warunkach niedostatku kapitału krajowego). Na przykład wyższe niż w Polsce udziały kapitału zagranicznego w sektorze bankowym odnotowują Czechy, Estonia, Słowacja, Macedonia, Węgry, Litwa, Rumunia, Serbia, Bułgaria i Łotwa (BSCEE Sekretariat, 2012).

⁵¹ Zmniejszanie się liczby udziałowców następuje przede wszystkim w bankach o sumie bilansowej poniżej 50 mln zł. Jest to spowodowane m.in. porządkowaniem rejestrów członków (w opinii pracowników banków zrzeszających jest to główny powód spadku liczby udziałowców), podwyższaniem wartości jednostki udziałowej (nie jest zjawiskiem powszechnym), niepewnością wśród udziałowców co do statusu funduszu udziałowego po wejściu w życie dyrektywy CRD IV i rozporządzenia CRR oraz brakiem wypłaty dywidendy od wielu lat lub niewielką tylko dywidendą wypłacaną przez małe banki.

Na jednego członka przypadały udziały w kwocie 0,70 tys. zł (osoby fizyczne: 0,62 tys. zł, osoby prawne: 23,93 tys. zł), przy czym na jednego „dużego udziałowca” przypadało 192,09 tys. zł (osoby fizyczne: 170,77 tys. zł, osoby prawne: 234,86 tys. zł).

Powyższe wartości są dość istotnie zróżnicowane w poszczególnych grupach banków pod względem wielkości⁵². Na rysunku 5.2 pokazano podstawowe charakterystyki banków spółdzielczych według wielkości – udział poszczególnych grup banków według ich liczby, liczby banków posiadających „dużych udziałowców”, liczby udziałowców oraz sumy bilansowej. Liczba banków w poszczególnych grupach jest dość zbliżona (po około 30% w dwóch środkowych grupach i po około 20% w grupach o skrajnej wielkości). W bankach małych łatwiej stać się „dużym udziałowcem” – około 57% banków z tej grupy ma członków posiadających co najmniej pięcioprocentowy udział w opłaconym funduszu. Warto zwrócić uwagę na to, że wśród banków największych jest to 42% banków (w środkowych grupach około 1/4 banków posiada „dużych udziałowców”). Co oczywiste, największe banki spółdzielcze mają najwięcej członków (1/3 całości), a najmniejsze – najmniej (12%).

Rysunek 5.2. Podstawowe charakterystyki banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie UKNF (2013b).

⁵² Banki spółdzielcze podzielono na cztery grupy: „duże banki 1” – banki o sumie bilansowej co najmniej 200 mln zł, „duże banki 2” – banki o sumie bilansowej w przedziale <100–200) mln zł, „banki średnie” – banki o sumie bilansowej w przedziale <50–100) mln zł i „banki małe” – banki o sumie bilansowej poniżej 50 mln zł.

Rysunek 5.3 pozwala bliżej przyjrzeć się tym członkom banków spółdzielczych, którzy mają co najmniej 5% udziału w opłaconym funduszu udziałowym – wskazuje przeciętną kwotę zaangażowania udziałowców (osób fizycznych i prawnych) w poszczególnych grupach banków oraz ich łączny udział w funduszu udziałowym tych banków. Średnie zaangażowanie „dużego udziałowca” – osoby fizycznej – w kwocie niemal 171 tys. zł przekładało się na 8,3% udziału w funduszu udziałowym; w przypadku osób prawnych średnie zaangażowanie w wysokości 235 tys. zł dawało 5,7% udziału w funduszu. Odsetki te były najwyższe w małych bankach (odpowiednio: 13,4 oraz 21,0%); najniższy odsetek funduszu udziałowego przypadającego na dużych udziałowców będących osobami fizycznymi występował w przypadku największych banków („duże banki 2” – 7,2%), a na udziałowców będących osobami prawnymi – w dużych bankach („duże banki 2” – 2,2%).

Rysunek 5.3. Duzi udziałowcy banków spółdzielczych – przeciętne zaangażowanie i udział w funduszu udziałowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie UKNF (2013b).

Zgodnie z przewidywaniami, natura banków spółdzielczych powoduje bardzo duże rozdrobnienie „właścicieli”. Jak wskazuje literatura oraz badania empiryczne prowadzone na innych rynkach, może to rodzić znaczące problemy agencyjne, a zatem tym bardziej istotne jest, by były tam wdrożone adekwatne mechanizmy władztwa korporacyjnego. Szczególną rolę należy przypisać radom nadzorczym tych instytucji.

5.5.2. Banki komercyjne

Struktury własnościowe polskich banków komercyjnych są bardzo zróżnicowane. Poniżej zostaną omówione przykładowe struktury.

Na rynku istnieją podmioty mające jednego akcjonariusza; jest nim najczęściej inwestor zagraniczny, zwykle bank lub podmiot z grup kapitałowych tworzonych wokół niego. Jest to najprostsza i najbardziej przejrzysta struktura (przykład takiego powiązania przedstawia rysunek 5.4). Właściciel posiada pełnię władzy i uprawnień kontrolnych, aktywnie angażuje się w zarządzanie podmiotem, wyznacza cele jego działania i strategię ich osiągania, nominuje osoby do organów statutowych (często w skład rady nadzorczej, ale i zarządu powoływane są osoby reprezentujące spółkę macierzystą). Jakość władztwa korporacyjnego w takich strukturach w najsilniejszym stopniu zależy od odpowiedzialności właściciela. Spółka dominująca ma prawo kierowania działalnością operacyjną i finansową spółki zależnej, jednak winna realizować to prawo z poszanowaniem ogólnych wymogów względem banków oraz z uwzględnieniem oczekiwań wybranych interesariuszy.

Duże znaczenie dla jakości *corporate governance* ma oczywiście rada nadzorcza (w tym w szczególności jej niezależni członkowie), jednakże należy mieć na względzie, że ich wybór zależy wyłącznie od woli właściciela, toteż działalność tego organu może być utrudniona. Skład rady nadzorczej oraz zakres jej faktycznej odpowiedzialności i uprawnień odzwierciedlają styl sprawowania władzy przez spółkę dominującą. Jeśli w radzie będą zasiadać członkowie niezależni, o uznanej renomie i autorytecie, a rada będzie mieć realny wpływ na funkcjonowanie spółki, jest to sygnał poszanowania przez właściciela praw interesariuszy oraz interesu samej spółki. W przypadku tych struktur własnościowych ważna rola w dbałości o jakość władztwa korporacyjnego przypada nadzorowi bankowemu – jednemu organowi wyposażonemu w realne uprawnienia umożliwiające wpływanie na właściciela i egzekwowanie realizacji przez niego dobrych praktyk.

Rysunek 5.4. Struktura właścicielska Deutsche Bank Polska SA na dzień 31 grudnia 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu rocznego.

Rysunek 5.5. Struktura właścicielska PKO BP SA na dzień 31 grudnia 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu rocznego.

Kolejny przykład (rysunek 5.5) ilustruje strukturę w znacznym stopniu rozproszoną: ponad połowa akcji (i głosów na walnym zgromadzeniu) jest w rękach inwestorów, których udział nie przekracza 5% kapitału (i głosów). Te akcje są przedmiotem obrotu giełdowego i w łatwy sposób można zarówno wejść w ich posiadanie, jak i wyjść z inwestycji. Dość istotne znaczenie ma inwestor instytucjonalny (fundusz emerytalny). Kluczowe znaczenie ma jeden inwestor, który część akcji posiada bezpośrednio (nieco ponad 1/3), a część pośrednio (poprzez inną jednostkę, której jest jedynym właścicielem). Łączne udziały w kapitale (i głosach) nie gwarantują mu pełni władzy, jednak stopień rozproszenia pozostałych akcji jest na tyle duży, że w praktyce kluczowe decyzje mogą być przez niego forsowane. W omawianym przykładzie akcjonariuszem większościowym jest Skarb Państwa, co z jednej strony mogłoby sugerować, że cele wytyczone bankowi będą zbieżne z ogólną polityką gospodarczo-społeczną państwa, jednak z drugiej może narażać bank na wpływy polityczne (w tym realizację bieżących potrzeb Skarbu Państwa, które niekoniecznie będą zbieżne z interesem banku), co zwykle ma negatywne konsekwencje dla kontrolowanego podmiotu. Wobec takiego układu sił szczególnie duże znaczenie mają inwestorzy instytucjonalni (w omawianym przykładzie wśród akcjonariuszy z pakietami poniżej 5% kapitału było jeszcze wiele takich podmiotów, poza wskazanym OFE). Mogą oni w pewnym stopniu bezpośrednio wpływać na decyzje podejmowane w sprawach spółki (np. poprzez zawierane koalicje przy głosowaniach na walnym zgromadzeniu), a także pośrednio, poprzez nagłaśnianie określonych kwestii i podejmowanie ważnych, ich zdaniem, zagadnień podczas obrad walnego zgromadzenia akcjonariuszy i spotkań z inwestorami oraz w mediach.

Jakość władztwa korporacyjnego w takich strukturach w znacznym stopniu (aczkolwiek nie w pełni) zależy od państwa; od jego odpowiedzialnych postaw zależą cele stawiane bankowi oraz poszanowanie praw akcjonariuszy mniejszościowych. Istotną rolę odgrywa również aktywizm inwestorów instytucjonalnych. Podobnie jak w poprzedniej przykładowej strukturze, duże znaczenie ma odpowiedzialność rady nadzorczej, której członkami winny być osoby kompetentne, nieobawiające się właściwego (niespolegliwego) wykonywania swych obowiązków. A zatem – podobnie jak poprzednio – znaczna jest tu rola dominującego akcjonariusza, by powoływać do tego organu odpowiednie osoby, ale i nie wywierać na nie nacisków i respektować ich kolektywne decyzje.

Rysunek 5.6. Struktura właścicielska BRE Banku SA i BRE Banku Hipotecznego SA na dzień 31 grudnia 2012 r. (obecnie mBank SA i mBank Hipoteczny SA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu rocznego.

Kolejny przykład (rysunek 5.6) jest w pewnym stopniu połączeniem pierwszych dwóch przykładów. Dominujący akcjonariusz ma wystarczająco duży udział w kapitale i głosach, by zapewnić sobie realną władzę nad spółką (niemal 70%). W strukturze występuje także inwestor instytucjonalny (fundusz emerytalny). Znaczną część kapitału zakładowego tworzą akcje (notowane na giełdzie papierów wartościowych), których właściciele nie dysponują pakietami większymi niż 5%. Jakkolwiek realna władza jest w rękach spółki dominującej, to jednak musi się ona liczyć z akcjonariuszami mniejszościowymi. Podobnie jak w poprzednim przykładzie duże znaczenie ma ewentualny aktywizm inwestorów instytucjonalnych (w szczególności podmiotu, który posiada ponad 5% akcji).

Ponadto w strukturze grupy kapitałowej występuje kolejny bank, mający jedynie dwóch akcjonariuszy: spółkę holdingową (ponad 3/4 udziałów w kapitale), będącą w 100% własnością banku, i sam bank (w niespełna 1/4). Bank posiada zatem łącznie 100% własność tej jednostki i może swobodnie kształtować jej politykę operacyjną i finansową. Jako że sam jest jednostką zależną od innego banku (zagranicznego), to ostatecznie właśnie jednostka dominująca najwyższego stopnia ma wpływ na politykę wszystkich podległych podmiotów. W takiej strukturze jakość władztwa korporacyjnego zależy przede wszystkim od właściciela ostatecznego. Zgodnie z bazyilejskimi dobrymi praktykami *corporate governance* rada nadzorcza jednostki dominującej ponosi całkowitą odpowiedzialność za ład korporacyjny w całej grupie, rady nadzorcze jednostek podporządkowanych zasadniczo winny zaś przestrzegać wartości korporacyjnych i zasad ładu narzuconych przez jednostkę dominującą (BCBS, 2010). Oczywiście w przypadku, gdy rady te uznają narzucane zasady za nieadekwatne, winny interweniować. Również w odniesieniu do takich struktur istotna może być rola nadzoru bankowego we wspomaganiu dobrych praktyk władztwa korporacyjnego.

Następny przykład dotyczy banku o dość złożonej (i zmieniającej się w kolejnych latach) strukturze właścicielskiej (rysunek 5.7). Niewielka część akcji banku należy do dwóch osób fizycznych, a największe pakiety do spółek (będących własnością tych osób) zarejestrowanych na Cyprze lub Malcie (wehikuly te są także akcjonariuszami innych spółek, których współwłaścicielami są owe osoby). W jednym przypadku (pakiet dający ponad 40% udziału w głosach na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy) z akcji nie może być wykonywane prawo głosu. Zgodnie z wyjaśnieniami banku podstawą jest art. 251 *Prawa bankowego*, a zatem spółka ta albo nie zawiadomiła KNF o zamiarze nabycia lub objęcia tych akcji (art. 25 ust. 1), albo KNF wyraził sprzeciw bądź też akcje zostały nabyte lub objęte przed upływem terminu, w którym KNF mógł wyrazić sprzeciw albo po terminie wyznaczonym przez KNF na nabycie lub objęcie akcji (art. 25h). Poza tym w roku 2013 wszczęto likwidację jednej ze spółek będącej w posiadaniu akcji banku. Ponadto niewielka część akcji banku jest w posiadaniu jego samego (wskutek przejęcia ich w drodze postępowania egzekucyjnego), a zatem zgodnie z kodeksem spółek handlowych także nie może on wykonywać z nich praw. Bank należy do grupy kapitałowej (medialno-financejowej), a akcjonariuszami poszczególnych spółek są w znacznym stopniu te same podmioty.

Warto przy tym zauważyć, że bank akcentuje, że „jest bankiem polskim, z polską strukturą właścicielską, powstałym na kapitale polskim, który nie posiada zależności i powiązań z bankami zagranicznymi” oraz że „należy do Grupy Kapitałowej Podmiotów, których właścicielem jest Zygmunt Solorz-Żak – polskiej grupy medialno-financejowej. Dzięki efektowi synergii podmioty należące do Grupy są w stanie dostarczać swoim klientom kompleksowe usługi o najwyższej jakości” (a następnie prezentuje kluczowe spółki tej grupy) (www.investbank.pl/O_Banku,3432/Historia_Banku,3945/index.html). Analizowany przykład przedstawia zatem strukturę dość skomplikowaną, wykorzystującą spółki zagraniczne, jednak

w istocie własność pośrednio jest w znacznym stopniu skoncentrowana w portfolio jednej osoby fizycznej. Bank jest częścią większej grupy kapitałowej i angażuje się w transakcje wewnątrzgrupowe⁵³. Jest to zatem jeden z tych przypadków, gdzie pożądana byłaby większa przejrzystość (zarówno w odniesieniu do samej organizacji grupy, jak i zachodzących w jej ramach operacji).

Objaśnienia: pierwsza liczba oznacza udział w kapitale akcyjnym, druga (w nawiasie) – udział w głosach na WZA

* akcje bez prawa głosu na WZA (zgodnie z art. 251, ust. 1 *Prawa bankowego*);

** akcje bez prawa głosu na WZA (zgodnie z art. 364 §2 *Kodeksu spółek handlowych*)

Rysunek 5.7. Struktura właścicielska Invest-Banku SA na dzień 31 grudnia 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu rocznego Invest-Banku SA, prospektu emisyjnego Cyfrowy Polsat SA oraz danych z baz BankScope i EMIS.

Ogółem można wysnuć wniosek, że struktura własnościowa polskich banków komercyjnych jest bardzo skoncentrowana i kluczową rolę odgrywają w nich akcjonariusze instytucjonalni. Rysunek 5.8 przedstawia średnie wartości udziałów czterech największych akcjonariuszy banków⁵⁴. Na koniec roku 2012 średni udział największego akcjonariusza wynosił około 81%, przy czym wartość ta zmniejszała się w ostatnich latach (w roku 2008 wynosił on 87%). Łącznie czterech największych akcjonariuszy mieli w swych rękach około 90% kapitału banków

⁵³ Obecna nazwa: Plus Bank SA. Marka jest zarejestrowana przez Polkomtel (należący do tej samej grupy kapitałowej), a bank płaci za jej użyczenie.

⁵⁴ Analizę przeprowadzono na podstawie danych z bazy BankScope. Uwzględniono wszystkich ujawnianych akcjonariuszy (nie zawężano badania do tych, których udział podlega obowiązkowi ujawniania z uwagi na wielkość posiadanego pakietu, tj. min. 5%). Gdyby uwzględnić tylko większych akcjonariuszy, średnie wartości zmniejszyłyby się, ale spadek ten byłby zauważalny jedynie w przypadku banków największych (ogółem niespełna trzy punkty procentowe; w pozostałych bankach różnica nie przekroczyłaby jednego punktu procentowego).

(cztery lata wcześniej niemal 94%). Wielkości te nieco różnicują się, jeśli spojrzeć na podgrupy banków pod względem wielkości⁵⁵. Najwyższy średni udział we własności największych akcjonariuszy banków na koniec roku 2012 zaobserwowano w grupie banków średniej wielkości (84%); natomiast w roku 2008 zachowana była zależność: im mniejsze banki, tym większe znaczenie głównego akcjonariusza (najwięcej 95%). Banki największe miały nieco mniejszą koncentrację własności, choć tu obserwowano odwrotną tendencję: średni udział głównego akcjonariusza zwiększył się z 70 do 76%. Udział drugiego akcjonariusza jest niewielki – średnie wartości w podgrupach wynosiły od niespełna 6% (banki najmniejsze) do niemal 10% (banki średniej wielkości). Średnie udziały trzeciego i czwartego akcjonariusza są marginalne (około 1% lub mniej).

Koncentracja jest wyraźnie większa, jeśli nie oceniać średniej arytmetycznej, lecz medianę (rysunek 5.9). Wówczas wyraźnie widać, że w grupie małych i średnich banków występują w znacznej mierze te, które są w pełni kontrolowane przez jednego właściciela (mediana udziału drugiego i kolejnych akcjonariuszy wynosi zero). W największych bankach (w ostatnich latach także w dużych bankach) występuje zróżnicowanie udziałów. Jedynie w największych bankach mediany udziałów kolejnych akcjonariuszy są niezerowe.

Należy podkreślić, że przy tak znaczącej dominacji akcjonariuszy większościowych szczególnie duże znaczenie ma istnienie przepisów i dobrych praktyk dotyczących ochrony interesów akcjonariuszy mniejszościowych. Jak wspomniano, władztwo korporacyjne i te regulacje mogą być substytucyjne względem siebie. Warto też zwrócić uwagę na deklarowane przez banki giełdowe respektowanie (lub nie) dobrych praktyk ładu korporacyjnego, odnoszących się do akcjonariuszy (IV grupa *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*), ale także tych zasad z trzeciej grupy, które odnoszą się do występowania niezależnych członków rady nadzorczej. W przypadku banków – spółek publicznych to rynek informuje głównych właścicieli, czy akceptuje ewentualne niespektowanie tych zasad, decydując się (lub nie) na inwestycje w ich akcje. Można sformułować wniosek, że na polskim rynku kapitałowym dominująca pozycja głównych akcjonariuszy nie stanowi problemu dla drobnych inwestorów (również w przypadku banków, które wprost deklarują brak zamiaru wdrażania niektórych zasad ładu korporacyjnego). Warto przypomnieć, że znaczna część badań empirycznych potwierdza pozytywny wpływ kontroli sprawowanej przez właściciela na wartość banków. Można zatem sądzić, że akcjonariusze mniejszościowi tych banków pozytywnie oceniają role odgrywane przez ich inwestorów strategicznych.

⁵⁵ W analizie uwzględniono 44 banki komercyjne, które działały przynajmniej jeden rok w trakcie okresu 2008–2012. Podzielono je na cztery równe podgrupy pod względem wielkości aktywów na koniec roku 2012 (a jeśli bank nie prowadził już wówczas działalności – według ostatniego dostępnego sprawozdania). Każdą podgrupę tworzyło zatem 11 banków. W pierwszej (A) znalazły się banki największe (suma bilansowa powyżej 35 mld zł), w drugiej (B) – banki duże (aktywa od 11 do 35 mld zł), w trzeciej (C) – banki średniej wielkości (aktywa w przedziale 2,1–11 mld zł), a w czwartej (D) – najmniejsze podmioty.

Oznaczenia: banki A – największe, B – duże, C – średnie, D – małe
Rysunek 5.8. Wielkości procentowe udziałów czterech największych akcjonariuszy polskich banków komercyjnych (średnia arytmetyczna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z BankScope.

Oznaczenia: banki A – największe, B – duże, C – średnie, D – małe
Rysunek 5.9. Wielkości procentowe udziałów czterech największych akcjonariuszy polskich banków komercyjnych (mediana)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z BankScope.

Rysunek 5.10. Przejęcia i połączenia w polskim sektorze bankowym

Źródło: Wilkowicz (2013).

Poziom koncentracji własności w polskim sektorze banków komercyjnych jest bardzo wysoki. Należy jednak wskazać, że przedsiębiorstwa polskie generalnie charakteryzuje wysoki poziom koncentracji własności i kontroli (Tamowicz, Dzierżanowski, 2002), a i sektor finansowy (zwłaszcza w Europie kontynentalnej) z reguły ma silnie skoncentrowany akcjonariat.

Tak wysoka koncentracja własności banków spowodowana jest w dużej mierze udziałem inwestorów zagranicznych nabywających z reguły kontrolne pakiety akcji (lub zakładających w Polsce banki córki). W szerszym wymiarze można wskazać, że jednym z kluczowych powodów obecnego kształtu struk-

tur własnościowych polskich banków są – trwające od początku transformacji gospodarki – procesy przejęć i połączeń kapitałowych banków. Rysunek 5.10 ilustruje skalę tego zjawiska, zestawiając transakcje dokonane w kolejnych latach. Obrazuje to kolejne fale przejęć oraz połączeń i konsolidowanie polskiego sektora bankowego.

5.6. Podsumowanie

Władztwo korporacyjne rozwinęło się, by przeciwdziałać problemom agencyjnym związanym z rozdzieleniem własności od kontroli. Pierwotnie jego głównym celem było zapewnienie, że właściciele osiągną swe cele. Wraz z rozwojem alternatywnych teorii przedsiębiorstwa (w tym teorii interesariuszy), a także pod wpływem koncepcji zrównoważonego rozwoju (ucieleśnionej w zarządzaniu ruchem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw), na władztwo korporacyjne poczęto patrzeć szerzej. Było to spowodowane także dostrzeżonymi nieprawidłowościami w funkcjonowaniu właścicieli, działających niekiedy wbrew interesowi spółek i dążących do realizacji jedynie partykularnych interesów. Właściciele nadmiernie eksploatujący kontrolowane przez siebie podmioty tylko ku własnemu pożytkowi sprawili, że paradygmat prymatu właścicieli został obalony. Współcześnie podkreśla się, że mają oni zbyt dużą władzę w spółkach i postuluje się uchylenie doktryny o ich prymacie (Mayer, 2013; Stout, 2012). I jakkolwiek to oni dostarczają kapitały finansujące działalność przedsiębiorstw, muszą jednakże uwzględnić również swe obowiązki względem kontrolowanego podmiotu i jego interesariuszy. Akcentuje się bowiem, że akcjonariusze są właścicielami kapitału, a nie przedsiębiorstwa, a współczesne pluralistyczne teorie praw własności dają podstawę teorii interesariuszy (Blair, 1995). Ponadto w świetle prawa korporacja jest jednostką odrębną od osób, które ją posiadają i dla niej pracują; regulacje przyznają jej status osoby prawnej, wyposażając ją w określone prawa tudzież obowiązki, zbliżone do tych przysługujących osobom fizycznym (Bainbridge, 2008, s. 25). A zatem koncepcja własności jest niespójna z samą naturą korporacji: własność implikuje rzecz możliwą do posiadania, tymczasem w przypadku korporacji po prostu nie ma jednostki lub rzeczy, która mogłaby być posiadana. Właściciele są jedną z grup podmiotów związanych ze spółką umową i mają jedynie te prawa, które są określone owym kontraktem, a wynikają z norm prawa i regulacji wewnętrznych spółki (Bainbridge, 2012, s. 236).

W szczególności w sektorze finansowym podczas niedawnego globalnego kryzysu dostrzeżono nieadekwatne, niekiedy nieetyczne, a nawet bezprawne zachowania akcjonariuszy dążących jedynie do pomnażania własnego bogactwa. Jak niejednokrotnie podkreślano, banki muszą pełnić funkcję służebną w gospodarce, a zatem ich właściciele muszą uznać prymat podstawowych celów

makro- i mezoekonomicznych (związanych np. z bezpieczeństwem sektora i wspieraniem rozwoju społeczeństwa i gospodarki). Tym samym redefinicji ulega władztwo korporacyjne w bankach; nie jest ono nastawione wyłącznie na ograniczanie kosztów agencyjnych, ale na zapewnienie prawidłowego funkcjonowania banku i osiąganie jego celów (niekoncentrujących się wyłącznie na generowaniu wartości dla właścicieli) oraz realizacji zadań.

Rozdział 6

Rada nadzorcza banku

6.1. Rola, zadania i odpowiedzialność rady nadzorczej

6.1.1. Znaczenie i kompetencje rady¹

Rada nadzorcza stanowi pierwsze i najważniejsze ogniwo nadzoru sprawowanego nad funkcjonowaniem banku i działaniami jego zarządu (Marcinkowska, 2010b, s. 153–168). Roztacza stały nadzór nad bankiem we wszystkich dziedzinach jego działalności². To właśnie na radzie spoczywa ostatecznie odpowiedzialność za pracę i wyniki banku, za zachowanie stabilności i dobrej kondycji finansowej³. To przede wszystkim od jej skuteczności i efektywności zależy jakość władztwa korporacyjnego banku⁴.

Wokół i w samej radzie nadzorczej ogniskują się konflikty i tu następują próby ich łagodzenia; najważniejszym jest konflikt wynikający z rozbieżności interesów właścicieli i zarządu, ale także właścicieli większościowych i mniejszościowych, indywidualnych i instytucjonalnych, jak również właścicieli i samego banku (Lis, Sterniczuk, 2005, s. 107).

¹ Wykorzystano fragmenty trzeciego rozdziału monografii: Marcinkowska (2013b).

² Bardzo ważne jest to, by rada zapewniała możliwość przekazywania jej informacji (głównie przez pracowników, ale także innych interesariuszy) o nieprawidłowościach, nieetycznych i nielegalnych działaniach banku. *Whistleblowing*, czyli „ujawnianie informacji w dobrej wierze” (sygnalizowanie, etyczne donosy) rodzi co prawda wiele dylematów natury moralnej (Arszułowicz, 2012, s. 503–514), ale wobec mnożących się przypadków nieetycznych zachowań korporacji i braku reakcji ze strony ich pracowników dobre praktyki ładu korporacyjnego nakazują stworzenie procedur umożliwiających pracownikom (a także partnerom biznesowym) informowanie zarządu lub rady nadzorczej (lub instytucji zewnętrznych, np. nadzoru lub mediów) o nieprawidłowościach. Szczególnie ważne jest zadbanie, aby sygnalistów (czyli osób przekazujących w dobrej wierze te informacje) nie spotkały działania odwetowe lub inne negatywne konsekwencje. Szerzej na temat zjawiska *whistleblowing* zob. np. Near, Miceli (1996).

³ Nie bez powodu sporządzane przez specjalistyczne media ratingi władztwa korporacyjnego (i rankingi przedsiębiorstw według jakości *corporate governance*) są zwykle tytułowane „najlepsze rady” (*best boards*). To na radzie ostatecznie spoczywa największa odpowiedzialność za kształt i funkcjonowanie systemu władztwa korporacyjnego w banku. Oczywiście istotny wpływ mają tu właściciele i menedżerowie, lecz rola rady jest fundamentalna, a jej odpowiedzialność – niezbywalna.

⁴ Przegląd definicji skuteczności i efektywności rady nadzorczej przedstawiają Dobija i współpracownicy (2011, s. 17).

W różnych systemach prawnych stosowane są dwa modele organizacji kierownictwa: jednoszczeblowy / jednopoziomowy (*one-tier board*) i dwuszczeblowy / dualistyczny (*two-tier board*). W pierwszym modelu występuje jeden organ władzy: rada dyrektorów, którą tworzą dyrektorzy wykonawczy (*executive directors*) i niewykonawczy (*non-executive directors*). W drugim modelu występują dwa organy władzy: zarząd (organ władzy zarządczej i wykonawczej) i rada nadzorcza (organ władzy nadzorczej)⁵.

W modelu monistycznym zarówno zarządzanie, jak i kontrola spoczywają w rękach jednego organu wyposażonego w uniwersalne kompetencje. Funkcje zarządcze wykonywane są przez dyrektorów wykonawczych, natomiast dyrektorzy niewykonawczy realizują funkcję kontrolną i nie angażują się w operacyjne zarządzanie⁶. W modelu dualistycznym obowiązki rady nie są tak ściśle zdefiniowane, jak zadania zarządu. Podstawowym obowiązkiem rady jest nadzorowanie zarządu (nie samego banku), zgodności jego działań z przepisami oraz ustaloną strategią. Z reguły rada nie angażuje się bezpośrednio w zarządzanie (choć może postawić wymóg przekazywania jej do zatwierdzania przez nią określonych transakcji / decyzji zarządu)⁷. Wybór modelu zwykle dokonany jest przez system regulacji prawnych obowiązujących w danym kraju. Są jednak państwa, w których możliwy jest samodzielny wybór⁸ (model rady jest opcją)⁹.

W Polsce występuje model dwuszczeblowy. System ten przewiduje, że nie można łączyć funkcji wykonawczych z nadzorczymi, toteż nie można być jednocześnie członkiem zarządu i rady nadzorczej¹⁰.

Dodatkowo, poza regulacjami kształtującymi ogólny model rady nadzorczej, ważne są indywidualne rozwiązania dotyczące charakterystyk członków rady (w tym udziału członków niezależnych i profesjonalistów) oraz wewnętrznych regulacji określających zasady funkcjonowania rady i jej interakcji z innymi organami¹¹.

Prawo reguluje zasady dotyczące powoływania i odwoływania członków rad nadzorczych i zarządów podmiotów gospodarczych, zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz zasady funkcjonowania tych organów. W przypadku banków,

⁵ Opis obu modeli i rolę rady omawiają Hopt i Leyens (2004).

⁶ Jednoszczeblowy model rady obowiązuje m.in. w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Belgii, Szwecji, Grecji i Hiszpanii.

⁷ Jednoszczeblowy model rady obowiązuje m.in. w Polsce, Niemczech, Austrii, Danii, Czechach i na Słowacji.

⁸ Model opcjonalny obowiązuje m.in. w Finlandii, Francji, Holandii, Włoszech, Słowenii, Luksemburgu, na Łotwie i Litwie.

⁹ Przegląd modeli obowiązujących w poszczególnych krajach członkowskich UE przedstawia dokument: RiskMetrics Group (2009).

¹⁰ Wyjątek stanowi czasowe oddelegowanie członka rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu.

¹¹ Przykłady struktur rad nadzorczych przedstawiają du Plessis i współpracownicy (2011, s. 83 i nast.).

z uwagi na konieczność zapewnienia ostrożnego i stabilnego kierowania nimi, regulacje prawne stawiają wyższe wymogi. Tabela 6.1 zestawia kluczowe postanowienia w tym zakresie, z uwzględnieniem formy prawnej banku¹².

Tabela 6.1. Uregulowania prawne dotyczące członków rady nadzorczej banku

Wyszczególnienie	Bank państwowy	Bank w formie spółki akcyjnej	Bank spółdzielczy
Liczebność	BGK: 8 do 12 członków	Co najmniej 5 osób fizycznych	Co najmniej 5 osób będących członkami banku; udział w radzie nadzorczej pracowników banku będących jego członkami nie może przekroczyć 1/5 składu rady nadzorczej
Wymagane kwalifikacje	BGK: osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje z zakresu finansów	Brak odrębnych uregulowań	Brak odrębnych uregulowań
Długość kadencji	3 lata; BGK – 4 lata	Do 5 lat	Określa statut
Organ powołujący członków rady nadzorczej	Przewodniczący rady nadzorczej: prezes Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa; członkowie rady nadzorczej: minister właściwy do spraw Skarbu Państwa. BGK: minister właściwy do spraw instytucji finansowych, po zasięgnięciu opinii ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa	Walne zgromadzenie	Stosownie do postanowień statutu walne zgromadzenie, zebranie przedstawicieli lub zebrania grup członkowskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*; ustawy z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*; ustawy z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*; ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających; ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego.

¹² W przypadku banków państwowych część uregulowań zawartych jest w prawie bankowym, a niektóre odnoszą się do konkretnego banku – BGK (część z nich jest odmienna od postanowień ogólnych, ale ustawa o BGK stanowi, że „jeżeli przepisy prawa nie stanowią inaczej, do działalności BGK stosuje się przepisy prawa bankowego”). W tabeli 6.1 zaznaczono, które unormowania odnoszą się do konkretnego przypadku, jeśli nie ma żadnej indykacji, oznacza to, że jest to ogólny przepis prawa bankowego odnoszący się do banków państwowych.

Kompetencje i zasady działania rady wynikają z przepisów prawa i statutu banku. Tryb jej działania powinien być określony w regulaminie rady. Do podstawowych obowiązków rady nadzorczej należy wybór członków zarządu i określanie zakresu ich obowiązków i odpowiedzialności oraz nadzorowanie pracy zarządu, ocena członków kierownictwa i rozliczenie z realizacji powierzonych zadań. Niekiedy formułowane są dodatkowo wytyczne dla członków rad nadzorczych banków (w szczególności są one sporządzane przez instytucje sieci bezpieczeństwa¹³ lub wynikają z podjęcia inicjatywy oddolnej¹⁴).

Bazylejskie dobre praktyki władztwa korporacyjnego nakładają na radę nadzorczą banku ogólną odpowiedzialność za działalność banku, strategię ryzyka i stabilność finansową oraz to, w jaki sposób bank jest zorganizowany i kierowany. W związku z tym sugeruje się, że rada powinna (BCBS, 2010):

- zatwierdzać i monitorować ogólną strategię biznesową banku, z uwzględnieniem długoterminowych interesów finansowych banku, jego ekspozycji na ryzyko i zdolności do efektywnego zarządzania ryzykiem, oraz
- zatwierdzać i nadzorować wdrożenie: ogólnej strategii ryzyka, w tym tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko; polityki ryzyka, zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami; systemu kontroli wewnętrznej; zasad *corporate governance*, zasad i wartości korporacyjnych, w tym kodeksu postępowania lub podobnych dokumentów; systemu wynagradzania.

Poszczególne teorie różnie ujmują rolę rady nadzorczej (ilustruje to rysunek 6.1). Rada może być postrzegana jako zasób (sieć kontaktów) i pełnić rolę łącznika banku z otoczeniem (Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1972; Hillman i in., 2000). W teorii interesariuszy zadaniem rady jest koordynacja relacji z różnymi zainteresowanymi stronami i osiąganie kompromisów między ich oczekiwaniami (Freeman, 2010). W teorii agencji fundamentalną rolą rady jest kontrola i czuwanie nad tym, by zarząd działał zgodnie z celami właścicieli (Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976). W teorii służebności (teorii stewarda) rada ma do spełnienia rolę strategiczną – ma dążyć do wykonywania „dobrej roboty” (Donaldson, 1990; Davis i in., 1997). Według teorii instytucjonalnej rada pełni rolę wspomagającą – w reakcji na presję płynącą z otoczenia rada definiuje cele banku i nadzoruje wdrażanie systemu wartości (Selznick, 1949, 1957). Teoria hegemonii menedżerskiej traktuje wreszcie radę jak „gumową pieczęć” – jej zadaniem jest zatwierdzanie decyzji podejmowanych przez zarząd i tylko ich formalna legitymizacja (Mace, 1971, 1972).

¹³ Jako przykład można podać dokument: Bank van de Nederlandse Antillen (2001).

¹⁴ Jako przykłady można podać dokumenty: Charkham (2003); IFC Ukraine Banking Corporate Governance Project (2006).

Rysunek 6.1. Typologia teorii odnoszących się do roli rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hung (1998).

Niezależnie od stosowanego modelu, wskazuje się podstawowe funkcje rady nadzorczej: kontrolną, doradczo-konsultacyjną, współdecydowania o sprawach banku, personalną względem zarządu oraz funkcję korporacyjnej reprezentacji właścicieli (członków) i interesariuszy banku (Oplustil, 2010, s. 385 i nast.). Można też wskazać specyficzne funkcje rady wspierające zarząd: ukierunkowującą, integracyjną, inspirującą, uwiarygadniającą i stabilizującą (Nogalski, Szpitter, 2009).

Podstawowym zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie kontroli nad zarządem¹⁵. Reputacja członków rady jest pochodną ich skuteczności w monitorowaniu podmiotu i eksperctwa w podejmowaniu adekwatnych decyzji (np. w stosunku do członków zarządu) (Fama, 1980; Fama, Jensen, 1983). Członkowie rady nadzorczej banku winni wypełniać swe obowiązki powiernicze z należytą

¹⁵ W radach nadzorczych polskich spółek dominuje legislacyjny punkt widzenia – reprezentowana jest rola służebna rady (reprezentowanie akcjonariuszy) i rola kontrolna (ochrona interesów właścicieli poprzez zapewnienie efektywnego nadzoru). Niski jest stopień zaangażowania rad nadzorczych w procesy zarządzania strategicznego – tworzenie strategii postrzegane jest jako domena zarządu. Wielu autorów uważa jednak, że rady nadzorcze powinny być bardziej zaangażowane w proces stanowienia strategii. Por. Urbanek (2008); Jeżak (2006; 2010, s. 208); Jasiński (2012). Przykłady konfiguracji rad w zależności od przyjętej perspektywy strategicznej lub kontrolnej przedstawia Hilb (2005, s. 44 i nast.).

starannością i lojalnością. Oznacza to działanie w dobrej wierze, z należytą troską, ostrożnością, uczciwością i bezstronnością (Lessambo, 2013, s. 225; Colley Jr. i in., 2005, s. 16 i nast.; Rezaee, 2007, s. 91; 2008, s. 93 i nast.; Larcker, Tayan, 2011, s. 80). Oczywiście bez względu na obowiązki powiernicze prymat ma obowiązek wobec interesu banku.

Do najważniejszych kompetencji rady – kształtujących fundamenty działania banku – należy m.in. zatwierdzanie i nadzorowanie celów strategicznych banku i jego wartości korporacyjnych, nadzorowanie pracy zarządu oraz określanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności członków kierownictwa, ustanawianie wytycznych dotyczących akceptowanego poziomu ryzyka, nadzór nad wprowadzeniem systemu zarządzania (składającego się co najmniej z systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej) oraz oceny adekwatności i skuteczności tego systemu (Marcinkowska, 2010b). Po wielu skandalach związanych z fałszerstwami księgowymi regulacje nałożyły na członków rad nadzorczych (oraz kierownika jednostki) odpowiedzialność za spełnianie przez sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z działalności wymagań przewidzianych w ustawie o rachunkowości¹⁶.

Przypomnijmy, że zalecane jest, by w strukturze grupy kapitałowej rada spółki dominującej ponosiła całkowitą odpowiedzialność za odpowiedni ład korporacyjny w całej grupie oraz była gwarantem realizacji polityki zarządzania i mechanizmów właściwych dla struktury, działalności i ryzyka grupy oraz jej podmiotów (BCBS, 2010).

Wypełnienie tych funkcji wymaga oczywiście zbudowania określonego kapitału rady (stworzenia zespołu posiadającego odpowiednie kwalifikacje), ale także współpracy z zarządem¹⁷. Aby wymienione zadania mogły być wykonywane należyście, muszą być spełnione określone warunki odnośnie do cech członków rady oraz zasad jej organizacji. Dowodzi się, że „demografia” rady istotnie wpływa na procesy władztwa korporacyjnego i wyniki działalności przedsiębiorstwa (Forbes, Milliken, 1999). Zauważono przy tym, że w kwestie związane ze strategią, monitoringiem finansowym i dialogiem z interesariuszami w większym stopniu są zaangażowane rady nadzorcze podmiotów niegiełdowych aniżeli spółek publicznych (z drugiej jednak strony w mniejszym stopniu są one zaangażowane w monitorowanie zarządu, ustalanie jego wynagrodzenia, nominowanie i zwalnianie kierownictwa) (Long i in., 2005).

¹⁶ Sami członkowie rad nadzorczych sceptycznie podchodzą do tej regulacji, wskazując, że nie zwiększy ona wiarygodności sprawozdań finansowych oraz nie wpłynie na doskonalenie modelu komunikacji między zarządem i radą nadzorczą (Walińska, Gad, 2012). Szerzej kwestię odpowiedzialności rady za sprawozdawczość omawiają Helin i Wisłowski (2008).

¹⁷ Czynniki sprzyjającymi współpracy między radą nadzorczą a zarządem (lub zagrażającymi jej w przypadku nieadekwatnego dopasowania) są zróżnicowane kompetencje członków rady, wzajemne zaufanie i nastawienie na współpracę, osobowość przewodniczącego rady nadzorczej, jakość polityki informacyjnej – wiedza o spółce dostępna radzie, zaangażowanie zarządu w proces budowy zdrowej współpracy z radą. Szerzej zob. Kołodkiewicz (2013, s. 343 i nast.).

6.1.2. Nieskuteczność i nieefektywność pracy rady nadzorczej

Skuteczne i efektywne funkcjonowanie rady nadzorczej banku ma fundamentalne znaczenie dla jakości całego systemu władztwa korporacyjnego. Trudno jest sprawować kontrolę nad radą nadzorczą, choć czasem – zważywszy na dostrzeżone nieprawidłowości działania tych organów – zasadne wydaje się pytanie „kto będzie monitorował monitorującego” lub „kto będzie kontrolował nadzorującego”. Jest to kwestia adresowana do właścicieli (członków) banku, którzy desygnują osoby do składu rady, a zatem powinni być również wyczuleni na wyniki działania tego organu. Jednym z przydatnych narzędzi będą spotkania członków rady nadzorczej z przedstawicielami akcjonariuszy (co najmniej podczas walnego zgromadzenia), a także sporządzane przez radę sprawozdania ze swej działalności.

Można wskazać kilka symptomów mogących służyć za wskaźniki wczesnego ostrzegania przed nieprawidłowym funkcjonowaniem rady nadzorczej (Cairnes, 2003):

- dominująca osobowość przewodniczącego rady lub prezesa zarządu, nadmiernie wpływającego na członków rady i / lub członkowie rady, którzy są zbyt ulegli wobec przewodniczącego lub prezesa;
- pośpieszenie podejmowane decyzje na podstawie nieadekwatnych informacji – członkowie rady otrzymują dane lub propozycje uchwał na krótko przed posiedzeniem, z koniecznością pilnego podjęcia rozstrzygnięć (w zasadzie ich rola sprowadza się do ratyfikacji decyzji osób przygotowujących te uchwały, np. przewodniczącego rady, zarządu lub właścicieli); dane przekazywane radzie są niekompletne, nieaktualne lub nieadekwatne;
- częste restrukturyzacje lub zmiany członków kierownictwa na głównych stanowiskach – częste zmiany strategicznego kierunku działania i organizacji oraz zasad funkcjonowania banku powodują jego niestabilność i zwiększoną podatność na czynniki ryzyka; odejście z pracy kluczowych menedżerów może być sygnałem poważnych nieprawidłowości w działaniu banku oraz ryzyka, które nie zostało oficjalnie zidentyfikowane;
- „rób tak jak mówię, a nie tak jak robię” – bank ogłasza kanon wartości korporacyjnych, kodeks etyki, zasady postępowania, ale członkowie rady nadzorczej i zarządu nie przestrzegają ich, co powoduje, że pracownikom banku nie są przekazywane stosowne przykłady właściwych zachowań;
- tuszowanie nieprawidłowości – rada nadzorcza nie podejmuje działań dyscyplinujących za naruszenie procedur bankowych, gdyż mogłoby to negatywnie wpłynąć na wizerunek banku i morale pracowników; tuszowanie z reguły prowadzi do utraty szacunku i zaufania do banku;
- zakłócanie przepływu informacji – utrudnianie członkom rady dostępu do informacji, manipulowanie danymi w raportach, kreatywna rachunkowość;
- defensywna postawa w odniesieniu do mediów i analityków badających tło komunikatów banku;

- znaczące różnice między wstępnymi wynikami a zatwierdzonymi sprawozdaniami, po zbadaniu przez biegłego rewidenta;
- brak osób odpowiedzialnych za podejmowane decyzje.

6.2. Skład, organizacja i zasady funkcjonowania rady nadzorczej

6.2.1. Wielkość i skład rady

Formułuje się wiele generalnych postulatów dotyczących członków rady nadzorczej banku. Bezwzględnym wymogiem jest to, by charakteryzowali się oni wysokimi kwalifikacjami, dobrze rozumieli swą rolę w nadzorze korporacyjnym i byli w stanie w sposób wyważony, rzetelnie i obiektywnie, oceniać sprawy banku. Jest to zasada efektywnego władztwa korporacyjnego w bankach sformułowana przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (BCBS, 2010). Niezbędne jest zatem zapewnienie, by w radzie nadzorczej banku pracowały osoby charakteryzujące się dużym profesjonalizmem¹⁸ (adekwatną kierunkową wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, zaangażowaniem), stale podnoszące swe kwalifikacje. Członkowie rady muszą być w stanie poświęcać odpowiednio dużo czasu na wykonywanie swych zadań, które wszak nie sprowadzają się do uczestnictwa w posiedzeniach rady i jej komitetów¹⁹. Ważne, by członkowie rady w sposób zaangażowany pełnili swe obowiązki, jednak nie zaleca się, by brali udział w bieżącym (operacyjnym) zarządzaniu (BCBS, 2006).

Kwestią o bardzo istotnym znaczeniu jest udział w radzie nadzorczej członków niezależnych²⁰. Polskie dobre praktyki zalecają, by przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej spełniało kryteria niezależności (*Dobre Praktyki*

¹⁸ Szerzej na temat profesjonalizmu w funkcjonowaniu rad nadzorczych: Jeżak (red., 2005) oraz Bohdanowicz (2009).

¹⁹ Szczególnie ta kwestia jest obecnie mocno akcentowana; zwraca się uwagę na fakt, że dyrektorzy powinni poświęcać swym obowiązkom związanym z nadzorowaną spółką znacznie więcej czasu niż dotychczas. Raport Walkera (2009) informuje, że typowe zaangażowanie niewykonawczych dyrektorów brytyjskich banków i innych instytucji finansowych wynosi zaledwie około 25 dni rocznie. W konkluzji Walker rekomenduje, by znacząco wydłużyć ten czas (30–36 dni) oraz by stosowny zapis był zawarty w akcie powołania członka rady. „Zajęci członkowie” (osoby będące członkami trzech lub więcej rad nadzorczych) poświęcają z reguły mniej czasu na wykonywanie swych obowiązków, przez co nie sprawują efektywnego monitoringu i kontroli.

²⁰ Profil niezależnego dyrektora opisuje np. zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej). W świetle tego aktu „dyrektora należy uznać za niezależnego tylko wtedy nie ma powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych ze spółką, z jej akcjonariuszem mającym pakiet kontrolny lub kierownictwem, które skutkują sprzecznością interesów mogącą wpłynąć na jego osąd”. Jednocześnie wskazuje się, że szczegółowe kryteria winny być przyjęte na szczeblu krajowym (ich przykłady podaje załącznik II do zarządzenia).

Spółek Notowanych na GPW, 2012) bez względu na ogólną liczebność rady²¹. Unijne regulacje nakazują, by liczba niezależnych członków była wystarczająca do zapewnienia kontroli nad zjawiskiem istotnej sprzeczności interesów po stronie dyrektorów (zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli..., s. 51). Ich udział w radzie ma obiektywizować jej pracę, zapewnić dbałość rady w pierwszym rzędzie o losy spółki (a nie tylko jej właścicieli), a także wprowadzić równowagę między interesami akcjonariusza dominującego i akcjonariuszy mniejszościowych. Badania wskazują, że kwestie dotyczące niezależności członków rady nadzorczej banków są przede wszystkim zdeterminowane przez regulacje prawne i inne czynniki zewnętrzne²².

Należy podkreślić, że rolą rady nadzorczej jest dbałość o losy banku, nie zaś jego akcjonariuszy lub członków. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, formułując zalecenia dotyczące funkcjonowania rad nadzorczych w bankach, zauważa, że szczególnie duża ostrożność wymagana jest w sytuacji banku, którego kontrolujący akcjonariusze mają prawo do powoływania członków rady. Podkreśla, że w takich przypadkach należy pamiętać, że członkowie rady ponoszą odpowiedzialność za sam bank, niezależnie od tego, kto ich powołuje (BCBS, 2010). Badania przeprowadzane wśród rad nadzorczych dowodzą, że ich członkowie w najwyższym stopniu utożsamiają się z interesami spółki, a na dalszym miejscu – jej właścicieli. Znacznie mniej wskazań dotyczyło pracowników i klientów, a oczekiwania pozostałych interesariuszy miały znikome znaczenie (Rudolf i in., 2002, s. 69–73). Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla też, że rada nadzorcza powinna zapewnić, że są opracowywane i wdrażane polityki identyfikacji potencjalnych konfliktów interesów, a jeśli tym konfliktom nie można zapobiec, należy zagwarantować, że są one odpowiednio zarządzane (BCBS, 2010).

Badania empiryczne prowadzone w odniesieniu do rad nadzorczych koncentrują się na zagadnieniach optymalnej liczby członków rady, liczby członków niezależnych, profilu, wiedzy i doświadczenia członków rady, zróżnicowania członków rady, wewnętrznej organizacji rady (funkcjonowania komitetów), zakresu odpowiedzialności rady itp. (Marcinkowska, 2008b).

Badania dowodzą, że małe rady są bardziej efektywne – wielkość rady jest negatywnie związana z wynikami przedsiębiorstwa (Yermack, 1996; Eisenberg i in., 1998; Hermalin, Weisbach, 2003)²³. Wiąże się to z tym, że trudniej jest koordynować pracę i podejmować decyzję w bardziej liczebnych gremiach (Huther, 1997).

²¹ Niektóre kodeksy *corporate governance* sugerują procentowy udział niezależnych członków rady (np. brytyjski *Combined Code* – 50%).

²² Autorzy tych badań podkreślają, że struktura rady może mieć duży wpływ na wyniki banków, gdyż regulacje mogą powodować brak możliwości zastosowania struktur optymalnych z punktu widzenia samego banku (z punktu widzenia jego „korzyści prywatnych”). Zob. Ferreira, Kirchmaier (2010).

²³ Zależność między wielkością rady a wynikami jest jednak mniej negatywna w przypadku małych podmiotów (O’Connell, Cramer, 2010).

Wyniki te potwierdzają Hermalin i Weisbach (2001), odnotowując przy tym brak zależności między składem rady (rozumianym jako relacja dyrektorów wewnętrznych i zewnętrznych) a wynikami działalności przedsiębiorstwa. Głębsze analizy prowadzą do wniosku, że zależność między wielkością rady a wynikami przedsiębiorstwa ma charakter pozorny (inne czynniki wpływają jednocześnie na te dwa aspekty). Uwzględnienie w analizie poziomu skomplikowania przedsiębiorstwa wskazuje, że optymalne są zarówno małe, jak i duże rady (zależność między wielkością rady a wynikami ma kształt litery U). Duże rady poprawiają wyniki skomplikowanych przedsiębiorstw (Coles i in., 2008).

Wielkość i stopień niezależności rady rosną wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i dywersyfikacją jego działalności (Boone i in., 2007). Badania prowadzone wśród polskich spółek pozwalają sformułować wniosek, że tam, gdzie rady nadzorcze są liczniejsze niż zarządy (a zatem można się spodziewać, że są silniejsze i bardziej aktywne), mocniej ograniczają koszty agencji i zapobiegają maksymalizacji użyteczności agentów (menedżerów) kosztem użyteczności pryncypałów (akcjonariuszy) (Bohdanowicz, 2012). W innych badaniach nie wykazano jednak istotnych statystycznie zależności między wielkością rady a efektywnością przedsiębiorstwa (Aluchna, 2007, s. 272). W opinii zarówno członków rad nadzorczych, jak i zarządów spółek, do poprawy efektywności spółki mogą przyczynić się określone cechy członków rady, przede wszystkim odpowiednie przygotowanie merytoryczne, bogate doświadczenie praktyczne, znajomość działalności podmiotu, obiektywna ocena działalności spółki, obojętna orientacja polityczna (Rudolf i in., 2002, s. 90).

Badania nad kwestią wielkości rad przeprowadzone w bankach dowiodły, że rentowność tych instytucji jest negatywnie skorelowana z wielkością rady (Staikouras i in., 2007; Belkhir, 2009; Pathan, Faff, 2013). Inne badania potwierdzają jednak hipotezę o zależności w kształcie odwróconej litery U (de Andres, Vallelado, 2008). Analizy przeprowadzone wśród holdingów bankowych wskazały, że wzrost wielkości rady wraz ze wzrostem złożoności holdingu może wpływać dodatnio na jego wartość (Adams, Mehran, 2012). Generalnie można też zauważyć wśród banków trend odwrotny niż w przedsiębiorstwach niefinansowych: w przypadku dużych i średniej wielkości podmiotów wielkość rad w ostatnich latach zmniejszała się (w przypadku małych banków jest na stabilnym poziomie) (Pathan, Skully, 2010).

Oдноśnie do relacji między składem rady a wynikami przedsiębiorstwa, Şener i współpracownicy (2011) dowodzą, że efekt ten może istotnie różnić się w odmiennych warunkach otoczenia.

Ciekawe wyniki przynoszą analizy wiążące skład rady ze strukturą własnościową. Stwierdzono, że te banki, w których akcjonariacie są osoby fizyczne, osiągają gorsze wyniki (Ştefănescu, 2011). Obserwuje się również negatywny wpływ na praktyki władztwa korporacyjnego w przypadku gdy rada jest blisko powiązana z kontrolującym właścicielem (Cheung i in., 2013). Zależność między udziałem kierownictwa we własności a odsetkiem niezależnych członków rady ma

charakter odwróconej litery U (Fraile, Fradejas, 2013). Koncentracja własności jest negatywnie skorelowana z niezależnością rady (Kim i in., 2007).

Black i Bhagat (1999), prowadząc szersze badania nad udziałem w radzie członków niezależnych, wskazali na zróżnicowane wyniki: niektóre różnice między radami o różnych proporcjach liczby niezależnych dyrektorów wpływają pozytywnie na wartość przedsiębiorstwa, inne zmniejszają ją²⁴. W innych badaniach (Bhagat, Black, 2002) ci sami autorzy podkreślili, że spółki o niskiej rentowności zwiększają udział niezależnych członków w radzie, jednak brakuje dowodów, że strategia ta działa. Część badań potwierdza, że podmioty o bardziej niezależnych radach nie osiągają lepszych wyników niż inne spółki (Erickson i in., 2005). Inne jednak dowodzą, że niezależność członków rad jest pozytywnie skorelowana z wynikami przedsiębiorstwa (Chou i in., 2013).

Z kolei Pearce i Zahra (1992) wskazali, że zwiększona niepewność co do otoczenia spółki i złe wyniki finansowe w przeszłości były związane z dużą liczebnością rady i powodowały wzrost liczby dyrektorów zewnętrznych w kolejnych latach. Co istotne, dowiedli oni, że skład rady pozytywnie wpływa na wyniki finansowe. Z kolei przeprowadzona metaanaliza prowadzi do wniosku, że struktura i skład rady nie są powiązane z wynikami finansowymi (Dalton i in., 1998). Podobnej opinii dał wyraz Deutsch (1998). Potwierdzenie, że większa proporcja członków zewnętrznych w radzie czyni ten organ lepszym nadzorcą, przyniosła także inna metaanaliza. Gani i Jermias (2006) zwracają jednak uwagę, że wpływ niezależnych członków rady na wyniki przedsiębiorstwa różni się w zależności od realizowanej strategii (niezależność ma istotnie bardziej pozytywny wpływ na wyniki tych podmiotów, które realizują strategię kosztowe niżli w przypadku podmiotów realizujących strategię innowacyjne).

Analiza tego zjawiska odnośnie do banków wskazała, że niezależni dyrektorzy wpływają negatywnie na wyniki (Pathan, Faff, 2013). Wang i Hsu (2013) dowodzą z kolei, że obecność przeważającej liczby członków niezależnych w radzie zmniejsza prawdopodobieństwo defraudacji lub niewypełnienia obliża wobec klientów. Tłumaczy się, że dla banków wysoki udział członków niezależnych może nie być korzystny, co wiąże się z tym, że mogą oni nie mieć wystarczających kompetencji, by nadzorować skomplikowane podmioty bankowe (Adams, 2009). Argumentuje się, że większe, ale nie nazbyt niezależne rady wypełniają funkcje monitoringu i doradztwa w sposób bardziej efektywny (de Andres, Valledado, 2008).

Na marginesie należy wskazać poważne ograniczenie tych rozważań, związane z definicją niezależnego członka rady. W istocie badaniu należałoby poddać faktyczną (obserwowaną), a nie deklarowaną (spełniającą normatywną definicję) niezależność. Wszelako takie studia nie wydają się możliwe do przeprowadzenia wobec braku możliwości weryfikacji niezależności członków rady.

²⁴ Potwierdza się jednak, że w sytuacji gdy przewodniczący rady nie jest członkiem niezależnym, zaostrza problemy agencyjne (Cole, Hesterly, 2000, s. 195–214).

Warto jednak odnotować, że generalnie efektywność zewnętrznych dyrektorów zależy od kosztu pozyskania informacji o nadzorowanej spółce (Duchin i in., 2010).

Prowadzono także analizy dotyczące różnorodności składu rady. Carter i współpracownicy (2003) przeanalizowali zależność między różnorodnością składu rady (rozumianą jako odsetek kobiet oraz osób pochodzenia afroamerykańskiego, azjatyckiego lub hiszpańskiego wśród członków rady) a wartością spółki w grupie przedsiębiorstw „Fortune 1000”. Wyniki dowiodły istnienia pozytywnego związku między udziałem kobiet lub mniejszości w radzie a wartością podmiotu; zaobserwowano również, że odsetek ten rośnie wraz z wielkością spółki i liczebnością rady. Dowiedziono też, że rady, w których zasiadały kobiety, lepiej wykonywały funkcje nadzorcze (Adams, Ferreira, 2009), a przedsiębiorstwa mające reprezentację kobiet w radzie nadzorczej osiągały lepsze wyniki (Lücke-rath-Rovers, 2013; Francoeur i in., 2008).

Warto odnotować, że rynek giełdowy dostrzega tę zależność i pozytywnie reaguje w krótkim okresie na ogłoszenie informacji o nominowaniu do rady kobiet (Campbell, Vera, 2010). Adams i Ferreira (2009) dowodzą wszelako, że ustanowienie parytetów płci w radzie nadzorczej może wpływać negatywnie na wartość dobrze zarządzanych i nadzorowanych podmiotów.

Ciekawe spostrzeżenie wiąże się z analizą przedsiębiorstw, w radach których zasiadali dyrektorzy zagraniczni: podmioty te miały istotnie gorsze wyniki, w szczególności jeśli ich obecność w krajach, z których pochodzili owi dyrektorzy, stawała się mniej ważna. Z drugiej strony, ich znajomość rynku powoduje, że w lepszy sposób realizowane są transgraniczne akwizycje, jeżeli przejmowane podmioty pochodzą z ich krajów. Zagraniczni członkowie rady rzadziej uczestniczą w posiedzeniach, a ich obecność w tym organie wiąże się z wyższym prawdopodobieństwem nierzetelnych sprawozdań finansowych w ujęciu międzynarodowym (Masulis i in., 2012). Osma i Noguier (2007) także dowodzą, że skład rady istotnie wpływa na praktyki związane z manipulacją wynikami. Wskazują oni przy tym, że główną rolę w ograniczaniu tych praktyk pełnią nie – jak można by się spodziewać – niezależni członkowie, lecz dyrektorzy związani z akcjonariuszami instytucjonalnymi. Wprowadzanie takich osób do składu rady pozytywnie wpływa na jakość sprawozdań finansowych.

Jak podkreślono, niezwykle ważne jest, by w radzie nadzorczej zasiadali profesjonalści. Badania potwierdzają, że wpływ zewnętrznych ekspertów finansowych na wyniki przedsiębiorstwa jest ważniejszy aniżeli niezależność członków rady (Francis i in., 2012). Dostrzeżono przy tym, że średni poziom wiedzy w zakresie finansów członków rady jest wyższy w przypadku wyższej koncentracji własności i udziału inwestorów instytucjonalnych (Jeanjean, Stolowy, 2009). Poziom niekompetencji członków rad nadzorczych w zakresie finansów przekładał się na większe straty banków podczas kryzysu finansowego (Hau, Thum, 2009).

Kolejnym elementem poddanym analizom jest kwestia „zajętych” członków rad nadzorczych, tj. osób zasiadających w radach kilku podmiotów. Z jednej strony wskazuje się, że w zasadzie wpływa to negatywnie na jakość władztwa korpo-

racyjnego, gdyż osoby te nie poświęcają swym obowiązkom wystarczająco dużo czasu (Fich, Shivdasani, 2006; Cashman i in., 2012). Z drugiej strony dowodzi się też, że choć „zajęci” członkowie słabiej wykonują funkcję monitorowania, to jednak mogą być bardzo przydatni w realizacji funkcji doradztwa. W szczególności doświadczenie takie jest ważne dla spółek wchodzących na giełdę. W przypadku dużych, dojrzałych spółek efekt ten nie jest jednak cenny – te podmioty wymagają więcej monitoringu niżli doradztwa (Field i in., 2013).

Okazuje się, że również wiek przewodniczącego rady jest ważny dla jej funkcjonowania. Badania przeprowadzone wśród podmiotów niegiełdowych wykazały, że wyniki przedsiębiorstw pogarszają się wraz z wiekiem przewodniczącego, co jest związane przede wszystkim z jego zmniejszającymi się zdolnościami kognitywnymi (Waelchli, Zeller, 2013).

Niezależnie od przytoczonych wyników badań należy zaznaczyć, że faktyczne efekty pracy rady zależą nie tylko od jej demografii, ale w znacznej mierze od organizacji i sposobu funkcjonowania. Niedawno stwierdzono, że przytaczana negatywna zależność między wielkością rady a wynikami spółki zanika, jeśli w radzie funkcjonują co najmniej trzy komitety (Upadhyay i in., 2013). W przypadku banków dowiedziono pozytywnego wpływu liczby posiedzeń rady nadzorczej na osiągnięte przez nie wyniki²⁵.

6.2.2. Organizacja i zasady funkcjonowania rady

Odnosząc się do kwestii organizacji prac rady, należy przede wszystkim uwzględnić zagadnienie tworzenia i funkcjonowania komitetów rady. Są one powoływane po to, by zwiększyć wydajność i umożliwić lepsze skupienie się na określonych obszarach. Liczba i rodzaj komitetów zależy od wielu czynników, w tym wielkości banku i jego rady, charakteru działalności banku i jego profilu ryzyka (BCBS, 2010).

Polskie regulacje wymagają, by w radach nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego²⁶ funkcjonował komitet audytu. W jego skład winny wchodzić co najmniej trzy osoby, w tym co najmniej jeden członek niezależny, posiadające kwalifikacje w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej (ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie..., art. 86)²⁷.

²⁵ W tych samych badaniach dowiedziono, że negatywny wpływ na wyniki finansowe banków ma wielkość rady oraz polityczne koneksje jej członków, a pozytywny – proporcje liczbowe członków niezależnych (Liang i in., 2013). Jednocześnie zauważono zależność polegającą na wystąpieniu mniejszego prawdopodobieństwa nieuczestniczenia w posiedzeniach, jeśli wynagrodzenie członków rady nadzorczej za udział jest wyższe (autorzy tych badań byli zaskoczeni tą obserwacją, zważywszy na relatywnie niskie stawki tych wynagrodzeń w porównaniu z ogólnymi dochodami członków rad nadzorczych). Zob. szerzej Adams, Ferreira (2008).

²⁶ Są nimi spółki publiczne oraz instytucje finansowe. Ustawa wyłącza spod tego obowiązku niektóre grupy instytucji finansowych (np. banki spółdzielcze, SKOKi, OFE, PTE itd.).

²⁷ Dodatkowo prawo bankowe stanowi, że rada nadzorcza banku może powołać spośród jej członków komitet do spraw audytu wewnętrznego, który sprawuje nadzór nad działalnością komórki audytu wewnętrznego (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art.9e).

W przypadku banków obecnie postuluje się też, by były w nich tworzone komitety ds. ryzyka, gdyż to niedostateczny nadzór nad tym obszarem jest najbardziej widoczną niedoskonałością bankowego władztwa korporacyjnego. Tabela 6.2 zestawia wymagania względem komitetów rad nadzorczych banków postulowane przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego²⁸.

Tabela 6.2. Komitety rady nadzorczej banku

Komitet	Wymagania
audytu	Zazwyczaj jest odpowiedzialny za proces sprawozdawczości finansowej; zapewnienie nadzoru nad audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi banku; dokonywanie lub rekomendowanie radzie lub akcjonariuszom wyboru, wynagrodzenia i odwoływania audytorów zewnętrznych; rozpatrywanie i zatwierdzanie zakresu i częstotliwości audytu; otrzymania kluczowych raportów z audytu oraz zapewnienie, że kierownictwo wyższego szczebla podejmuje w odpowiednim czasie niezbędne działania naprawcze do wyeliminowania słabych punktów kontroli, nieprzestrzegania zasad, praw i przepisów i innych problemów zidentyfikowanych przez audytorów. Ponadto komitet audytu powinien nadzorować ustanawianie polityki i zasad rachunkowości banku.
ryzyka	Jest odpowiedzialny za doradztwo na rzecz rady na temat ogólnego obecnego i przyszłego poziomu tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko i strategii ryzyka, a także za nadzorowanie wdrażania przez kierownictwo wyższego szczebla tej strategii. Powinno to obejmować strategię zarządzania kapitałem i płynnością, jak również zarządzania ryzykiem kredytowym, rynkowym, operacyjnym, zgodności, reputacji i innymi rodzajami ryzyka banku. Aby zwiększyć efektywność komitetu ryzyka, powinien on utrzymywać formalną i nieformalną komunikację z funkcją zarządzania ryzykiem banku i dyrektorem ds. ryzyka i powinien, w stosownych przypadkach, mieć dostęp do zewnętrznych ekspertów, zwłaszcza w odniesieniu do planowanych transakcji strategicznych, takich jak fuzje i przejęcia.
wynagrodzeń	Nadzoruje konstrukcję i funkcjonowanie systemu wynagradzania i zapewnia, że wynagrodzenia są odpowiednie i zgodne z kulturą banku, długoterminową strategią działalności i ryzyka, wynikami działalności i środowiskiem kontroli, jak również z wymogami prawnymi i regulacyjnymi.
nominacji	Przedstawia radzie rekomendacje dotyczące nowych członków rady i zarządu, może być zaangażowany w ocenę efektywności rady i zarządu, może być zaangażowany w nadzorowanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w banku.
etyki / zgodności	Zapewnia, że bank ma odpowiednie środki do promowania właściwego podejmowania decyzji i zgodności z przepisami prawa, przepisów i zasad wewnętrznych, zapewnia nadzór nad funkcją zgodności (<i>compliance</i>).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BCBS (2010).

²⁸ Szeroki opis zadań i zasad funkcjonowania komitetów rady nadzorczej przedstawiają Dobja i współpracownicy (2011). Szczegółowe wytyczne dotyczące zadań ustawowych i innych zadań komitetów audytów w Polsce zawiera dokument UKNF (2010).

W dużych europejskich bankach najczęściej tworzone są komitety audytu, wynagrodzeń, nominacji, ryzyka, czasem także strategii, społecznej odpowiedzialności, kredytów, mediacyjny, jakości, technologii itd. (Nestor Advisors, 2008). Komitety zwykle są małymi ciałami (liczącymi średnio 4–5 osób)²⁹, co ułatwia ich pracę i komunikację między członkami.

Podkreśla się kluczowe znaczenie komitetu audytu we wspieraniu dbałości o jakość sprawozdawczości finansowej banku oraz funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej³⁰. Jego członkowie winni mieć kwalifikacje w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej (posiadać stopień naukowy w zakresie rachunkowości lub tytuł biegłego rewidenta, względnie doświadczenie na stanowisku dyrektora finansowego lub w pracy komitetu audytu)³¹.

Badania potwierdzają, że spółki, w których radach istnieje komitet audytu składający się z niezależnych członków, są lepiej wyceniane (Aggarwal i in., 2007)³², a zadanie monitoringu wykonywane bardziej efektywnie (Klein, 2002). Lepiej także działają małe komitety złożone z osób mających wyższe kwalifikacje i doświadczenie w zakresie finansów. Negatywnie jednak wpływa nadmiernie długi okres sprawowania funkcji przewodniczącego komitetu, a pozytywnie – wprowadzenie reprezentanta dużego akcjonariusza (Aldamen i in., 2012). Zwraca się też uwagę, że ustanowienie regulacji wymagających tworzenia komitetów audytu było do pewnego stopnia podyktowane potrzebami politycznymi i bywa, że w organach tych pokłada się nadmierne zaufanie. Zdarza się bowiem, że i w tych organach występują nieprawidłowości lub po prostu oczekuje się od nich działań niemożliwych do wykonania (Spira, 2006). Wysuwane są wnioski, że aktualne regulacje dotyczące komitetu audytu nie są w stanie wpłynąć znacząco na bezpieczeństwo funkcjonowania instytucji finansowych (Grzegorzczuk, 2010)³³. Jak jednak wskazywano, niezależnie od wymogów regulacyjnych, wielkie znaczenie dla powodzenia pracy komitetu ma profesjonalizm i zaangażowanie jego członków (w szczególności przewodniczącego).

²⁹ Zdarzają się także duże komitety (8–9 osobowe). Zob. Nestor Advisors (2010).

³⁰ Co jednak ciekawe, okazuje się, że nie ma istotnego związku między jakością komitetu audytu a jakością sprawozdań finansowych oraz wysokością wynagrodzenia audytora (Rainsbury i in., 2009).

³¹ Szersze wytyczne dotyczące zadań, uprawnień i zasad pracy i wynagradzania komitetu audytu zawierają np. *Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce* (2010).

³² W tych badaniach potwierdzono także pozytywną zależność między niezależnością rady a wartością przedsiębiorstwa.

³³ Jako alternatywne rozwiązanie proponuje się ubezpieczanie sprawozdań finansowych – ryzyko fałszerstw byłoby wówczas oceniane przez ubezpieczyciela i odpowiednio wyceniane, co motywowałoby spółki do większej dbałości o jakość sprawozdań (Ronen, 2006). Wydaje się jednak, że to rozwiązanie dodaje kolejną instytucję zaangażowaną w proces weryfikacji sprawozdań i trudno jest oczekiwać, że uniknie się tu tych trudności, które potencjalnie są związane z działalnością biegłych rewidentów weryfikujących sprawozdania finansowe.

6.3. Ocena i samoocena pracy rady nadzorczej

Niezbędne jest poddawanie rady i jej członków formalnym rygorystycznym ocenom, a raport z tej oceny powinien być publicznie dostępny (niektóre kodeksy nadzoru korporacyjnego stawiają wprost wymóg przeprowadzania takich ocen co najmniej raz do roku). Ma to zapewnić, że rada (i jej poszczególni członkowie) wypełnia swoje zadania w sposób należyty, a w jej skład wchodzi osoba cechująca się profesjonalizmem, spełniająca specyficzne wymagania nadzorowanej spółki.

Ocenie winny podlegać: skład rady (zróżnicowanie jej członków), odpowiedzialność, zakres otrzymywanych przez radę informacji, adekwatność liczby i przebiegu posiedzeń, relacje z kierownictwem i ewentualnie innymi interesariuszami (Larcker, Tayan, 2011, s. 115).

Rada nadzorcza i poszczególni jej członkowie winni poddawać się także samoocenieniu. Istnieją tu dwa rodzaje podejść: stosuje się albo strukturyzowane kwestionariusze uwzględniające kluczowe aspekty pracy rady, albo formalne lub nieformalne rozmowy i dyskusje z członkami rady (Mallin, 2010, s. 177).

Ocena powinna przede wszystkim dotyczyć struktury i organizacji rady, przepływu informacji, procesów, efektywności pracy komitetów. W pierwszym rzędzie należy odpowiedzieć na pytania³⁴:

- czy rada rozumie swą rolę i obowiązki, czy zna i rozumie specyfikę banku (jego misję, przedmiot działalności, organizację, powiązania);
- czy wielkość rady i struktura jej komitetów są efektywne, jaki jest udział członków niezależnych, czy kluczowe komitety sprawujące funkcje nadzorcze złożone są w większości z członków niezależnych;
- jaki jest przepływ informacji, czy rada uzyskuje od kierownictwa adekwatne, aktualne raporty na temat ważnych zagadnień, czy rada pozyskuje informacje z innych źródeł (w tym od biegłego rewidenta, wewnętrznego audytora), jaka jest jakość prezentacji radzie oraz jakość dyskusji, czy procesy decyzyjne są klarowne;
- procesy wewnętrzne – jak często są zwoływane posiedzenia rady, czy są adekwatne i efektywne oraz dotyczą ważnych kwestii, czy rada dokonuje oceny działań prezesa, czy rada ocenia poziom wynagrodzeń kierownictwa, czy istnieje formalny plan sukcesji, czy rada współpracuje z organami nadzoru;
- jak rada pracuje jako zespół, czy przewodniczący rady jest liderem i dobrym organizatorem;
- kwalifikacje członków rady – czy kwalifikacje członków są wystarczające, czy są adekwatne w kontekście wyzwań stojących przed bankiem, czy członkowie rady zapewniają odpowiednie zróżnicowanie kompetencji, czy istnieją limity wieku lub okresu sprawowania funkcji, jak definiuje się niezależność członków;

³⁴ Por. Hall i współpracownicy (2005) – autorzy zestawili pytania na podstawie badań opinii członków rad nadzorczych przeprowadzonych przez Korn / Ferry International; Bain, Baker (2010); FRC (2011).

– szkolenia i edukacja – czy wszyscy członkowie rady są szkoleni w dziedzinie władztwa korporacyjnego i innych istotnych kwestii dotyczących działalności podmiotu;

– wynagrodzenia członków rady – czy wynagrodzenie członków rady jest adekwatne do ich odpowiedzialności, czy jest zbieżne z interesem członków rady i właścicieli;

– jak rada komunikuje się z właścicielami i innymi interesariuszami.

Poszczególni członkowie rady także winni przeprowadzić samoocenę, odpowiadając m.in. na pytania:

– czy dobrze rozumieją swoje role i obowiązki,

– czy dobrze rozumieją wizję i misję banku, jego działalność (produkty, rynki, segmenty klientów);

– czy poświęcają wystarczającą uwagę kwestiom strategii;

– czy posiadają odpowiednią wiedzę, kompetencje i doświadczenie, czy na bieżąco aktualizują wiedzę i podnoszą swoje kwalifikacje;

– czy poświęcają wystarczająco dużo czasu sprawom banku;

– czy regularnie uczestniczą w posiedzeniach rady;

– czy potrafią współpracować z innymi członkami rady.

Przeprowadzenie samooceny jest kluczowe dla wzmocnienia świadomości członków rady co do ich obowiązków i refleksji na temat ich wypełnienia. Winno być podstawą decyzji o samodoskonaleniu (lub o wymianie członków rady niespełniających wymagań). Motywacją dla przeprowadzania samooceny rady i jej członków może być np. sporządzanie raportów z pracy rady (wraz z oceną funkcjonowania banku), spotkania z gremiami (podmiotami, osobami), które desygnowały poszczególne osoby do rady, ustalanie zasad i wysokości wynagrodzeń członków rady. Wsparciem w tych procesach mogą być liczne publikacje i instruktaże sporządzane przez firmy konsultingowe i instytucje pozarządowe zaangażowane we wspieranie rozwoju władztwa korporacyjnego.

W szczególności wiele uwagi poświęca się ocenie pracy najbardziej newralgicznego ciała w radzie – komitetu audytu (Marcinkowska, 2004c), ponieważ pozwala ona orzec, czy członkowie komitetu w dalszym ciągu posiadają kwalifikacje predysponujące ich do pełnienia powierzonych im funkcji. Ocena każdorazowo powinna uwzględniać zmiany, jakie zaszły zarówno w warunkach prawnych (np. regulacje rachunkowości, prawa spółek, prawa giełdowego), jak i w funkcjonowaniu rynków i samej spółki. Taka samoocena może być przeprowadzana w różny sposób, z wykorzystaniem różnych technik, może także wykorzystywać specjalistów spoza komisji. Najważniejszym celem przeprowadzenia oceny jest identyfikacja silnych i słabych stron komisji i jej członków oraz wskazanie punktów, w których niezbędna jest poprawa. Amerykański Instytut Biegłych Rewidentów (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) sugeruje w swojej publikacji *The AICPA Audit Committee Toolkit* (2004, s. 105 i nast.) następujące obszary, w jakich członkowie komisji powinni dokonać oceny: introspekcja (samoobserwacja, ocena działania komitetu i jego wpływu na bank, a przede wszystkim na proces

sprawozdawczości finansowej, rocznego badania sprawozdań finansowych, relacji z niezależnym biegłym rewidentem i członkami kierownictwa); całościowa ocena wszystkich członków i przewodniczącego komitetu; poprawa (usprawnienie) funkcjonowania (komentarze i sugestie dotyczące działalności komisji); kompetencje; przywództwo (dyskusja na temat przewodniczącego komitetu).

Przeprowadzenie samooceny rady, jej komitetów i poszczególnych członków w sposób obiektywny, szczery i całościowy jest zadaniem bardzo trudnym. Tym bardziej należy tu zaakcentować przymioty osobiste, jakimi winni charakteryzować się członkowie rady. Warto tu nadmienić, że istnieje wiele opracowań ułatwiających członkom komisji ds. audytu dokonanie samooceny (*The AICPA Audit Committee Toolkit*, 2004; *Audit Committees. Good Practices for Meeting Market Expectations*, 2003; The Sarbanes-Oxley Act of 2002; *Board and Audit Committee Roles in the Era of Corporate Reform: A White Paper*, 2003; Davidson, Ebersole, 2002). Ponadto sugeruje się stosowanie zewnętrznych podmiotów do przeprowadzenia takiej oceny (European Commission, 2012; OECD, 2010).

6.4. Rady nadzorcze polskich banków

Celem badania empirycznego było ustalenie faktycznej roli, zadań i odpowiedzialności rad nadzorczych polskich banków, a także składu tych organów i zasad funkcjonowania. Pierwsza część została zrealizowana na podstawie badania statutów banków (lub wyciągów z nich, zawartych w raportach na temat ładu korporacyjnego), druga część – poprzez przeprowadzone badanie ankietowe (zob. załącznik nr 1). Pozwoliło ono poznać niektóre aspekty funkcjonowania rad nadzorczych polskich banków, w szczególności kwestie dotyczące wielkości i składu tych organów, wewnętrznej organizacji, a także wynagradzania ich członków.

6.4.1. Rola, zadania i zakres odpowiedzialności rad nadzorczych

Ogólny zakres kompetencji rad nadzorczych definiowany jest w regulacjach prawnych, jednak w pewnym zakresie banki mogą go różnicować. Statut banku oraz regulamin pracy rady nadzorczej kształtują ramy, w których rady funkcjonują. Określa to ich pozycję względem właścicieli (członków) oraz zarządu i w wymiernym zakresie konstytuuje model władztwa korporacyjnego poprzez przyznane uprawnienia i przypisane obowiązki. W niektórych bankach radom nadzorczym przypisywane są większe uprawnienia (tym samym ograniczona jest rola zarządu, którego decyzje wymagają autoryzacji organu nadzorującego). W tabeli 6.3 zestawiono najczęściej występujące w statutach banków zapisy określające rolę rad nadzorczych.

Statuty banków określają długość kadencji rady najczęściej na cztery lata (w niektórych bankach trzy lub pięć lat) i wymagają, by posiedzenia rady odbywały się co najmniej raz na kwartał (w niektórych bankach nie mniej niż trzy razy

w roku)³⁵. Statuty wymagają, by członkowie rady nadzorczej wypełniali swoje obowiązki osobiście. Rada wykonuje swoje czynności kolegialnie, przy czym w niektórych statutach wskazuje się, że rada może delegować swoich członków do indywidualnego realizowania poszczególnych czynności nadzorczych. Jednocześnie zapewnia się każdemu członkowi prawo do otrzymania od zarządu informacji niezbędnych do wywiązania się z obowiązków.

W przypadku banków spółdzielczych zastrzega się, że do rady nadzorczej mogą być wybrani wyłącznie członkowie banku (a jeżeli członkiem banku jest osoba prawna, do rady może być wybrana osoba niebędąca członkiem banku, wskazana przez tę osobę prawną). Z reguły statut ogranicza liczbę pracowników banku, którzy mogą być członkami rady nadzorczej (na ogół ich udział nie może przekroczyć 1/5 składu rady – zgodnie z ogólnymi regulacjami prawnymi). Zdarzają się także zapisy uniemożliwiające pracownikom zasiadanie w radzie nadzorczej³⁶.

Statuty, raporty na temat ładu korporacyjnego ani inne publicznie dostępne dokumenty banków nie zawierają informacji na temat wymogu i zasad dokonywania samooceny przez radę i jej członków.

Tabela 6.3. Kompetencje rady nadzorczej banku

Obszar	Szczegółowe kompetencje
1	2
Podstawowe funkcje rady	<ul style="list-style-type: none"> – doradzanie i nadzorowanie zarządu przy ustalaniu wytycznych odnośnie do działalności banku – sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością banku
Nadzorowanie pracy zarządu	<ul style="list-style-type: none"> – określanie liczby członków zarządu banku i ustalanie warunków ich zatrudnienia; określanie zasad wynagradzania oraz wysokości wynagrodzenia członków zarządu – powoływanie i odwoływanie członków zarządu, zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu banku – udzielanie zezwolenia członkom zarządu na zajmowanie stanowisk w organach spółek, w których bank posiada udziały lub akcje oraz na pobieranie z tego tytułu wynagrodzenia

³⁵ Z reguły statuty nie określają sposobu, w jaki musi być przeprowadzone posiedzenie. Zdarzają się jednak zapisy umożliwiające wykorzystanie technik telekonferencji (posiedzenia mają formę „jednoczesnego zgromadzenia członków rady w jednym miejscu lub komunikowania się rady za pomocą środków telekomunikacyjnych i audiowizualnych”).

³⁶ Kwestia łączenia statusu członka spółdzielni z jednoczesnym statusem pracownika w tej samej spółdzielni budzi wiele kontrowersji; opinie doktryny prawa spółdzielczego (i samych przedstawicieli środowiska praktyki spółdzielczej) są podzielone. Zwolennicy poglądu sugerującego konieczność ograniczenia dostępności członkostwa dla pracowników spółdzielni podkreślają, że znacząco odmienne są oczekiwania i interesy członków-pracowników i członków-klientów. Ponadto, jeśli skład rady nadzorczej zostaje zdominowany przez członków-pracowników, powstaje specyficzna sytuacja w relacjach pracodawczo-pracowniczych. Ogółem prowadzi to do powstania niepożądanych sytuacji konfliktowych między radą a zarządem spółdzielni. Szerzej zob. Nowakowski (2012, s. 122 i nast.).

Tabela 6.3 (cd.)

1	2
Nadzorowanie pracy zarządu (cd.)	<ul style="list-style-type: none"> – rozpatrywanie skarg na działalność zarządu – zatwierdzanie wykazu stanowisk kierowniczych w banku, które mają istotny wpływ na profil ryzyka w banku – reprezentowanie banku w sprawach pomiędzy członkami zarządu a bankiem – zatwierdzanie regulaminu organizacyjnego i zasadniczej struktury organizacyjnej banku
Nadzór nad sprawozdawczością	<ul style="list-style-type: none"> – zatwierdzanie polityki informacyjnej banku – rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań z działalności i sprawozdań finansowych banku – ocena sprawozdania z działalności oraz sprawozdania finansowego w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym – ocena wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty – wybór biegłego rewidenta
Nadzór nad systemem zarządzania banku, w tym nad systemem zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> – akceptowanie ogólnego poziomu ryzyka banku – nadzór nad zgodnością polityki banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym banku – zatwierdzanie procedur wewnętrznych banku dotyczących procesów szacowania kapitału wewnętrznego, zarządzania kapitałowego oraz planowania kapitałowego – ocena okresowych informacji o poziomie ryzyka bankowego i jakości zarządzania tym ryzykiem – sprawowanie nadzoru nad wprowadzeniem i monitorowaniem systemu zarządzania w banku, w tym w szczególności sprawowania nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem braku zgodności, oraz dokonywania, co najmniej raz w roku, oceny adekwatności i efektywności tego systemu – akceptacja polityki w zakresie kompetencji kredytowych, zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, w tym ogólnego poziomu ryzyka podejmowanego przez bank, z zapewnieniem niezależności funkcji identyfikacji, pomiaru, monitorowania i kontrolowania ryzyka od działalności operacyjnej, z której wynika to ryzyko – ustalanie składu i zasad działania komitetu kredytowego, działającego w banku spółdzielczym – uchwalanie regulaminu udzielania kredytów, pożyczek pieniężnych, gwarancji bankowych lub poręczeń członkom organów banku, osobom zajmującym stanowiska kierownicze oraz podmiotom powiązanim z nimi organizacyjnie i kapitałowo
Kontrola wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> – ocena okresowej informacji dotyczącej kontroli wewnętrznej; zatwierdzanie zasad sprawowania kontroli wewnętrznej oraz procedur dotyczących szacowania – sprawowanie nadzoru nad wprowadzaniem systemu kontroli wewnętrznej oraz ocena adekwatności i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej banku – zatwierdzanie procedury kontroli wewnętrznej – występowanie do odpowiedniej komórki organizacyjnej banku o przeprowadzenie przeglądu lub kontroli określonych zakresów działalności banku – analiza otrzymywanego przynajmniej raz w roku raportu dyrektora departamentu audytu wewnętrznego

Kontrola wewnętrzna (cd.)	<ul style="list-style-type: none"> – ocena okresowych informacji na temat stwierdzonych nieprawidłowości i wniosków wynikających z przeprowadzanych audytów wewnętrznych oraz działań podejmowanych w celu ich usunięcia lub realizacji – zatwierdzanie trybu powołania i odwołania dyrektora komórki audytu oraz sposobu ustalenia jego wynagrodzenia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> – uchwalanie (zatwierdzanie) strategii działania banku oraz zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem – akceptacja uchwał zarządu w sprawie kierunków rozwoju i planów strategicznych banku oraz rocznych planów finansowych banku – opiniowanie wieloletnich programów rozwoju banku i rocznych planów finansowych banku – podejmowanie uchwał w sprawach rocznego planu finansowego banku; uchwalanie rocznych planów ekonomiczno-finansowych banku; zatwierdzanie planów finansowych i programów działalności społecznej i kulturalnej banku – analizowanie przebiegu realizacji planów finansowych
Akceptowanie kluczowych decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – nabywanie i rozporządzanie udziałami kapitałowymi banku – uchwalanie na wniosek zarządu regulaminów tworzenia i wykorzystania funduszy przewidzianych w statucie – opiniowanie wniosków zarządu w przedmiocie tworzenia i przystępowania banku w charakterze udziałowca (akcjonariusza) do spółek oraz zbywania udziałów (akcji) w przypadkach, gdy inwestycje te mają charakter długotrwały i strategiczny – sprawowanie nadzoru nad wprowadzeniem i monitorowaniem systemu zarządzania w banku, w tym w szczególności sprawowanie nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem braku zgodności, oraz dokonywanie co najmniej raz w roku oceny adekwatności i skuteczności tego systemu; zatwierdzanie założeń polityki banku w zakresie ryzyka braku zgodności – zatwierdzanie wniosków zarządu w sprawie zaciągnięcia zobowiązania lub rozporządzenia aktywami, których wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych banku; zatwierdzanie wniosków zarządu w sprawie nabycia, obciążenia lub zbycia nieruchomości lub udziału w nieruchomości, lub użytkowania wieczystego, jeżeli ich wartość przekracza 5 mln zł – wyrażanie zgody na otwarcie lub zamknięcie za granicą oddziału – akceptacja zawarcia przez bank istotnej umowy z podmiotem powiązanym – podejmowanie uchwał w sprawie przystępowania do organizacji społecznych oraz występowania z nich
Relacje z członkami banku spółdzielczego	<ul style="list-style-type: none"> – ustalanie liczby grup członkowskich i przynależności członków banku do poszczególnych grup członkowskich na zasadach określonych w statucie; ustalenie liczby przedstawicieli wybieranych na zebranie przedstawicieli przez poszczególne grupy członkowskie na zasadach określonych w statucie – podejmowanie uchwał w sprawie wykluczenia członka z banku spółdzielczego lub wykreślenia członka z rejestru członków – zawieszanie uchwał zebrania grup członkowskich do czasu ich rozpatrzenia przez zebranie przedstawicieli, jeżeli są sprzeczne z przepisami prawa, statutem lub uchwałami zebrania przedstawicieli – przeprowadzanie kontroli nad sposobem załatwiania przez zarząd wniosków organów banku spółdzielczego i jego członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów banków.

6.4.2. Wielkość i skład rad

Rady nadzorcze polskich banków spółdzielczych są przeciętnie większe niż rady banków komercyjnych. Banki spółdzielcze kontrolowane są przez rady tworzone przez około 10 osób, natomiast banki komercyjne – średnio przez osiem osób (mediana – 7) – zob. rysunek 6.2.

Rysunek 6.2. Przeciętna wielkość rad nadzorczych polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

By móc ocenić liczebność członków rad nadzorczych, należy ją zrelatywizować. Można zauważyć, że rady nadzorcze banków są z reguły bardziej liczne niż ich zarządy. W bankach spółdzielczych relacja wielkości rady do wielkości zarządu wynosiła średnio 287% (mediana – 275%), a w bankach komercyjnych – 154% (mediana – 140%). Zatem można powiedzieć, że średnio w bankach spółdzielczych na jednego członka zarządu przypadało niemal trzech członków rady nadzorczej, a w bankach komercyjnych dwóch członków zarządu było kontrolowanych przez trzech członków rady.

Liczba członków rady nadzorczej jest szczególnie duża w przypadku banków spółdzielczych (co w pewnej mierze jest efektem niewielkiej skali ich działalności). Kontrast między dwoma podsektorami jest szczególnie widoczny przy porównaniu wielkości rady z wielkością zatrudnienia: w bankach spółdzielczych średnia wielkość rady nadzorczej była zbliżona do 1/4 ogólnej liczby pracowników (mediana – 18%), podczas gdy w bankach komercyjnych relacja ta nie przekroczyła 1% (średnia – 0,8%, mediana – 0,2%). Najwyższe występujące relacje w bankach spółdzielczych to 61%, 55%, a w bankach komercyjnych – 6%.

W radach nadzorczych banków zasiadają osoby, których średnia wieku wynosi najczęściej 56–60 lat w przypadku banków spółdzielczych i 51–55 lat w przypadku banków komercyjnych (rysunek 6.3). W obydwu grupach banków

zdarzają się rady dość młode (średnia wieku poniżej 50 lat, w tym także poniżej 45 lat), jak również rady, których średnia wieku przekraczała 60 lat. Żaden bank nie wskazał średniej wieku powyżej 65 lat³⁷.

Rysunek 6.3. Średni wiek członków rad nadzorczych polskich banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zarówno w bankach spółdzielczych, jak i komercyjnych członkowie rad nadzorczych byli przeciętnie starsi niż członkowie zarządów (rysunek 6.4), przy czym w przypadku banków komercyjnych różnica ta była większa (średnio 7 lat wobec 2,5 lat różnicy w przypadku banków spółdzielczych). Jest to ogólnie obserwowana prawidłowość, gdyż oczekuje się, że członkowie rady będą dysponowali odpowiednią wiedzą i doświadczeniem, by móc nadzorować pracę zarządu oraz wspierać go poradami.

Rysunek 6.4. Średni wiek członków rad nadzorczych i zarządów polskich banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

³⁷ Wyniki dla banków komercyjnych są zbieżne z ogólnymi wynikami polskich spółek giełdowych. Warto przy tym zauważyć, że średnia wieku członków rady w polskich spółkach jest najniższa w Europie (średnia wartość wynosi powyżej 58, przy czym najwyższe średnie wartości – powyżej 60 lat – notuje się wśród spółek hiszpańskich, szwajcarskich i włoskich). Patrz: Heidrick & Struggles (2014).

Przeciętny okres piastowania funkcji członka rady nadzorczej w bankach spółdzielczych jest dwukrotnie dłuższy niż to ma miejsce w przypadku banków komercyjnych (rysunek 6.5). Trudno wskazać optymalny czas, jaki członkowie rady nadzorczej powinni pełnić swe funkcje. Z jednej strony przydatne jest doświadczenie i zbyt duża rotacja członków może powodować, że nie zdążą oni wdrożyć się do swej pracy i w sposób efektywny wykonywać swych obowiązków. Z drugiej jednak strony istnieje zagrożenie efektem „okopania” (*entrenchment effect*) – członkowie zasiadający w radzie zbyt długo przestają wypełniać obowiązki efektywnie, może zacząć przeważać interes własny i chęć pozostania w radzie jak najdłużej (celem osiągania własnych korzyści), co może skutkować słabszym wypełnianiem obowiązków i dbałości o losy banku. Dość wskazać, że jedno z kryteriów oceny niezależności członków rady nawiązuje do liczby kadencji pełnienia funkcji (zalecenie UE wskazuje jako granicę trzy kadencje lub 12 lat). Średnio wielkości te nie są osiąmane, jednak istnieją banki spółdzielcze, których członkowie zasiadają w radzie powyżej 12 lat (w dwóch przypadkach wskazano średnią wartość – 16, w czterech – 12 lat). Konstruuąc radę warto mieć na względzie nie tylko to, by ograniczać możliwość „okopania się” jej członków, ale także to, by skład rady wymieniać częściowo, tak by zawsze znajdowały się w niej osoby z pewnym doświadczeniem i dobrą znajomością spraw banku, a jednocześnie by zapewnić świeże spojrzenie nowych członków.

Rysunek 6.5. Średni czas zasiadania w radzie nadzorczej jej obecnych członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Warto podkreślić wysoki udział członków niezależnych w radach nadzorczych banków³⁸. Banki spółdzielcze wskazywały średnio około 84-proc. udział, a banki komercyjne – niemal 50-proc., przy czym mediana w tej pierwszej grupie wynosiła 100%, a w drugiej – 43% (rysunek 6.6). Tak wysoki udział wypełnia mi-

³⁸ Należy podkreślić, że banki stosują zbliżone kryteria niezależności. Por. Wieczorek (2012).

nima wymagane w polskim kodeksie dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Oczywiście można tu mieć obawy, czy adekwatnie zrozumiano samą definicję członka niezależnego, w szczególności w bankach spółdzielczych. Bez względu na to, jakie kryteria oceny niezależności zostaną zastosowane, należy dodatkowo podnieść kwestię deklarowanej i realnej niezależności (bardzo trudnej do zweryfikowania). Jak wspomniano wyżej, pewną wątpliwość budzi bardzo długi niekiedy okres zasiadania w radzie wobec podtrzymania deklaracji o niezależności jej członków.

Rysunek 6.6. Średni udział członków niezależnych w radach nadzorczych polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Aby dobrze monitorować bank i nadzorować zarząd przez radę, niezbędne jest posiadanie adekwatnej wiedzy i doświadczenia przez jej członków (rysunek 6.7). W przypadku banków komercyjnych wykształcenie ekonomiczne lub doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w sektorze finansowym miało średnio 91% członków rad (mediana – 100%). Wskaźnik ten był bardzo niski w bankach spółdzielczych: zaledwie 20% (mediana – 14%). Tak niski udział profesjonalistów z zakresu ekonomii i finansów jest dość niepokojący. Istnieje bowiem ryzyko, że osoby sprawujące funkcje nadzorcze nie mają odpowiedniej wiedzy umożliwiającej należyte wykonywanie obowiązków związanych z monitorowaniem banku. Z drugiej strony, być może długi okres zasiadania w radzie przyczynił się do zdobycia przez te osoby wystarczającej wiedzy i doświadczenia (być może także pogłębiają swą wiedzę poprzez profesjonalne kursy i szkolenia). Kwestia ta może być powodem, dla którego czas zasiadania w radach banków spółdzielczych jest tak długi: wobec potencjalnych problemów z pozyskaniem osób o adekwatnym wykształceniu lub doświadczeniu zawodowym banki zachowują w składzie te osoby, których doświadczenie rekompensuje te braki.

Rysunek 6.7. Przeciętny udział członków rad nadzorczych polskich banków posiadających wykształcenie ekonomiczne lub doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w sektorze finansowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zarówno w bankach spółdzielczych, jak i w komercyjnych niewiele kobiet zasiada w radach nadzorczych (rysunek 6.8). Średni udział jest nieznacznie wyższy w bankach spółdzielczych (średnio 12% wobec 11% w bankach komercyjnych), jednak gdy wziąć pod uwagę medianę, różnica wynosi zaledwie 0,5 punktu procentowego. Tak niski udział kobiet w radzie nadzorczej nie jest nietypowy³⁹. Zważywszy na wyniki badań empirycznych potwierdzających pozytywny wpływ udziału kobiet w radach nadzorczych na wyniki przedsiębiorstw, można postulować zwiększanie tego odsetka (choć stosowanie parytetów może nie być korzystne).

Ostatnim z analizowanych aspektów składu rad nadzorczych był udział w tym gremium obcokrajowców (rysunek 6.9). Jak należało się spodziewać, nie stwierdzono ich obecności w żadnym z badanych banków spółdzielczych. Natomiast w przypadku banków komercyjnych ich średni udział wynosił około 45%. Kwestia ta pozostaje w bezpośrednim związku z udziałem inwestora zagranicznego w kapitale banku. W dwóch przypadkach rada składała się wyłącznie z obcokrajowców, w dwóch kolejnych zasiadało w niej powyżej 80% cudzoziemców. W sześciu bankach obcokrajowcy nie występowali w radzie.

³⁹ W przypadku polskich spółek giełdowych wynosi około 14%, jednak należy mieć na względzie sformułowanie dobrej praktyki GPW zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru, a także rekomendacji Parlamentu Europejskiego, by od 2020 r. 40% miejsc w radach nadzorczych spółek publicznych było obsadzonych przez kobiety (Komisja Europejska, 2012).

Rysunek 6.8. Przeciętny udział kobiet w radach nadzorczych polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Rysunek 6.9. Przeciętny udział obcokrajowców w radach nadzorczych polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

6.4.3. Praca rad nadzorczych i komitetów

Rady nadzorcze polskich banków spotykają się na ogół 4–8 razy w roku. W nielicznych przypadkach posiedzenia odbywają się częściej (rysunek 6.10). Rady zbierały się nie rzadziej niż raz na kwartał. W pojedynczych przypadkach posiedzeń było więcej niż 12 w roku. Różnice w średniej częstotliwości posiedzeń między bankami spółdzielczymi i komercyjnymi były niewielkie.

Rysunek 6.10. Przeciętna roczna liczba posiedzeń rad nadzorczych polskich banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W większości rad nadzorczych banków spółdzielczych nie wyodrębniono żadnych komitetów (rysunek 6.11). W nieco ponad 1/3 powołano komitet audytu (lub rewizyjny). W jednym banku spółdzielczym działał inny komitet – komisja kredytowa. Wobec niewielkiego zakresu i stopnia skomplikowania działalności banków spółdzielczych, brak wyodrębnienia komitetów w radzie nie wydaje się być zagrożeniem. Nie zidentyfikowano istotnej statystycznie zależności między istnieniem komitetu audytu a charakterystyką finansową banków spółdzielczych. Natomiast istniała umiarkowana pozytywna zależność między faktem ustanowienia tego komitetu a realizacją bazylejskich zasad ładu korporacyjnego w części C (dotyczącej zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej); w przypadku pojedynczych zasad taka zależność istniała odnośnie do zasady szóstej (istnienie systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem) oraz jedenastej (powiązanie wynagrodzenia kierownictwa z ryzykiem). Zależność ta nie przełożyła się na inne dla tych banków parametry ryzyka⁴⁰.

W większych bankach, działających na szerszą skalę i prowadzących bardziej skomplikowaną działalność, funkcjonowanie komitetów pozwala na bardziej efektywną pracę rady i lepsze wykonywanie jej zadań. W radach nadzorczych wszystkich badanych banków komercyjnych wyodrębniono co najmniej jeden komitet. W niemal 90% przypadków działał komitet audytu⁴¹. Drugim co

⁴⁰ Należy jednak zaznaczyć, że w ankiecie uwzględniono relatywnie niewielki zakres informacji finansowych, toteż być może posiadane dane nie pozwoliły uchwycić faktycznie istniejącej zależności. Możliwe także, że komitety te działały od niedawna i jeszcze nie miały odzwierciedlenia w generowanych przez banki wynikach.

⁴¹ W jednym przypadku bank wskazał w komentarzu, że „Rada Nadzorcza Banku, korzystając z możliwości przyznanej w art. 86 ust. 3 ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, w całości wykonuje w Banku zadania komitetu audytu”.

do popularności komitetem był komitet wynagrodzeń – występował w 2/3 banków komercyjnych. Komitet ryzyka powołano w niemal 30% banków. W co piątej radzie wyodrębniono komitet nominacji. W 15% przypadków działał komitet etyki (lub zgodności z przepisami). Taki sam odsetek banków wskazywał istnienie innych komitetów; były to: komisja ds. strategii i zarządzania, komitet ds. finansów, komitet ds. inwestycji.

W przypadku banków komercyjnych nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności między faktem istnienia komitetu audytu a realizacją zasad ładu korporacyjnego. Odnotowano istotne statystycznie, umiarkowane dodatnie zależności między funkcjonowaniem tego komitetu a wielkością rady, udziałem obcokrajowców i udziałem profesjonalistów finansowych. Umiarkowaną pozytywną korelację stwierdzono także między istnieniem komitetu audytu a wielkością aktywów banku, zaś negatywną – udziału kapitałów w sumie bilansowej i współczynnika wypłacalności. Można stwierdzić, że komitet ten powoływano w bankach, które generowały wysokie ryzyko. Ciekawe byłoby powtórzenie badań za kilka lat, by sprawdzić, czy działalność komitetu wpłynęła na obniżenie ryzyka. Jedyna w badaniu silna zależność istniała między komitetem audytu a rentownością banku (ROE, ROA). Albo jest to konsekwencją dodatniej zależności między poziomem ryzyka i rentownością banku, albo działalność komitetu audytu pozytywnie wpływała na efektywność banku.

Fakt istnienie komitetu ryzyka nie wpływał na wyniki finansowe banku ani parametry ryzyka.

Rysunek 6.11. Odsetek banków, w których radach nadzorczych wyodrębniono komitety

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

6.4.4. Wynagrodzenie członków rad nadzorczych

Ostatnim ze zbadanych obszarów była kwestia wynagrodzeń członków rady nadzorczej (rysunek 6.12). Średnie roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej banku spółdzielczego było dość niewielkie i wynosiło niespełna 5 tys. zł, przy czym większość otrzymywała niższe apanaże (mediana wyniosła 3,2 tys. zł). Może być to tłumaczone niewielką skalą i stopniem skomplikowania działalności banków spółdzielczych, a zatem i niewielkimi oczekiwaniami względem aktywności rad nadzorczych. Być może uwzględniany jest też przeciętnie niższy stopień profesjonalizmu członków. Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych banków komercyjnych wynosiło niespełna 90 tys. zł (mediana – 77 tys. zł).

Rysunek 6.12. Średnie roczne wynagrodzenie członków rad nadzorczych polskich banków (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średnie wynagrodzenie członka rady nadzorczej banku jest niewielkie w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem członka zarządu (rysunek 6.13) – wynosiło około 7% średniego wynagrodzenia członka zarządu. Zróżnicowanie tej relacji było znacznie większe w bankach spółdzielczych, gdzie mediana wyniosła zaledwie 3,4%. Zważywszy na różne rozmiary banków, istotnie odmienny był udział tych kosztów w kosztach osobowych. W bankach spółdzielczych wynosił on średnio 1,6%, podczas gdy w bankach komercyjnych zaledwie 0,2%.

Zasady wynagradzania członków rad nadzorczych banków z reguły uwzględniają stałą część podstawową (wynagrodzenie miesięczne), dodatki funkcyjne (dodatkowe wynagrodzenie za pełnienie funkcji w ramach rady, np. przewodniczącego, przewodniczącego komitetu rady), niekiedy także wynagrodzenie za udział w posiedzeniach. W niektórych bankach praktyką jest to, że członkowie rady nadzorczej będący przedstawicielami akcjonariusza większościowego nie pobierają wynagrodzenia (nie jest to jednak powszechna praktyka, z reguły doty-

czy banków mających zagranicznych inwestorów strategicznych). Sporadycznie pojawiały się wynagrodzenia za usługi wykonane przez członka rady na rzecz banku. Niemal zawsze wynagradzanie wypłacane jest w gotówce, rzadkością są wypłaty dokonane w instrumentach kapitałowych banku (np. warrantach).

Rysunek 6.13. Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych w relacji do wynagrodzenia zarządów polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

6.4.5. Rady nadzorcze – podstawowe zależności

Przeprowadzone badanie ankietowe umożliwia dokonanie szerszej analizy zależności między podstawowymi charakterystykami rady a kluczowymi elementami władztwa korporacyjnego oraz wynikami działalności banków⁴².

W przypadku banków spółdzielczych nie odnotowano żadnej istotnej statystycznie korelacji między charakterystykami rady a wypełnieniem bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego odnoszących się do rady (zasady 1–4). Liczba (i udział w radzie) członków niezależnych była ujemnie skorelowana z wielkością banku, mierzoną aktywami i kapitałem własnym (lub logarytmem tych wielkości). Podobną zależność zaobserwowano w odniesieniu do udziału kobiet w radzie. Jednocześnie zachodził pozytywny związek między wielkością banku a średnim wiekiem członków rady. Można zatem powiedzieć, że im większy bank, tym mniej członków niezależnych i kobiet oraz tym starsi członkowie. Nie odnotowano żadnej istotnej statystycznie zależności między wielkością rady a charakterystykami finansowymi banku. Współczynnik wypłacalności (reprezentujący bezpieczeństwo finansowe banku) był pozytywnie skorelowany z udziałem

⁴² Szersza analiza współzależności między elementami systemu władztwa korporacyjnego a wynikami banków zostanie przeprowadzona w rozdziale jedenastym.

w radzie profesjonalistów z zakresu ekonomii oraz z udziałem kobiet. Można wysnuć wnioski, że zasiadanie w radzie kobiet, jak i osób posiadających wiedzę / doświadczenie z zakresu finansów przyczynia się do bardziej bezpiecznego działania banku. Jednocześnie istnieje negatywna zależność między udziałem kobiet a rentownością kapitałów banku. Podobny związek istniał między rentownością a długością okresu zasiadania przez aktualnych członków w radzie nadzorczej. Może to świadczyć o zmniejszonej efektywności działania tych osób, być może związanej z nadmiernym przyzwyczajeniem, zżyciem się z kierownictwem, brakiem świeżego spojrzenia na sprawy banku.

W przypadku banków komercyjnych odnotowano kilka istotnych statystycznie zależności między charakterystykami rady a wypełnieniem bazylejskich zasad odnoszących się do rady. Istnieje negatywna zależność między wypełnieniem pierwszej zasady (dotyczącej ogólnej odpowiedzialności rady za bank) a udziałem w radzie kobiet. Pozytywną zależność obserwuje się w odniesieniu do wypełnienia tej zasady oraz wynagrodzenia zarówno rady nadzorczej, jak i zarządu. Sugerowałoby to, że lepiej wynagradzane organy lepiej wypełniają swe obowiązki. Co zaskakujące, realizacja tej zasady była pozytywnie skorelowana ze wskaźnikiem jakości należności (a zatem wypełnienie zasad wiązało się z gorszą jakością portfela kredytowego).

Występuje pozytywna zależność między wypełnieniem drugiej zasady (kwalifikacje członków rady) a wielkością zarządu. Może to sugerować, że im większy organ wykonawczy, tym większą wagę przywiązuje się do kompetencji organu nadzorującego.

Jak należało się spodziewać, wypełnienie trzeciej zasady (dotyczącej funkcjonowania rady) jest pozytywnie skorelowane z liczbą posiedzeń tego organu. Ponadto zaobserwowano odwrotną zależność między realizacją tej zasady a wielkością pakietu głównego akcjonariusza (oraz pozytywną w odniesieniu do liczby zarejestrowanych akcjonariuszy, ale ta zależność nie była istotna statystycznie). A zatem większa koncentracja własności ujemnie wpływa na praktyki pracy rady.

Ogółem realizacja zasad dotyczących rad nadzorczych (zasad grupy A) była ujemnie skorelowana z udziałem największego akcjonariusza. A zatem, w bankach, w których dominujący właściciel miał mniejsze znaczenie (większy był udział pozostałych akcjonariuszy), obserwuje się lepszą jakość działania rad nadzorczych. Można to tłumaczyć tym, że dominujący akcjonariusz (a zwłaszcza jedyny akcjonariusz) bezpośrednio realizuje także funkcje nadzorcze, wchodząc w kompetencje rady.

Większe rady występowały w większych bankach (rozmiar mierzony logarytmem aktywów i kapitałów własnych). Im większa rada, tym wyższa rentowność banku, ale jednocześnie tym niższy jego współczynnik wypłacalności. Obecność kobiet częściej stwierdzono w radach banków notowanych na rynku Catalyst. Udział obcokrajowców w radzie jest pozytywnie skorelowany z wielkością udziału głównego akcjonariusza (zwykle jest nim podmiot zagraniczny).

Udział członków niezależnych jest wyższy w większych bankach i w bankach o mniejszym udziale głównego akcjonariusza (a zatem główny, a zwłaszcza jedyny właściciel nie jest zainteresowany niezależnością rady, co sugeruje, że oczekuje głównie dbałości rady o jego interesy, a nie nade wszystko interesy banku lub innych jego interesariuszy).

Rady nadzorcze banków notowanych na GPW w Warszawie odbywały więcej posiedzeń. Liczba posiedzeń rady była pozytywnie skorelowana z liczbą zarejestrowanych akcjonariuszy, a negatywnie z wielkością udziału największego akcjonariusza banku; może to oznaczać, że dominujący właściciele stosowali inne mechanizmy monitorowania i nadzorowania kontrolowanych podmiotów i znaczenie rady było tam mniejsze. W pewnym stopniu wiąże się to zapewne także z tym, że w przypadku banków o większym udziale głównego inwestora w radzie zasiadało więcej obcokrajowców (co mogło się przekładać na rzadsze ich wizyty w banku), a mniej członków niezależnych (z którymi z reguły wiąże się wyższe oczekiwania co do wypełniania funkcji monitorowania).

Wynagrodzenia członków rady nadzorczej były wyższe w spółkach giełdowych i większych bankach (wielkość mierzona logarytmem aktywów, kapitałów własnych i liczbą klientów).

Wszystkie wymienione korelacje były to istotne statystycznie umiarkowane zależności. Należy pamiętać o wzmiankowanych już ograniczeniach badania ankietowego oraz relatywnie niewielkiej próbie badawczej, uniemożliwiającej przeprowadzenie głębszych analiz.

6.5. Podsumowanie

Badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers (PwC) wśród polskich spółek giełdowych pozwoliły na wskazanie kluczowych czynników decydujących o skuteczności działania rad nadzorczych. Należą do nich: zróżnicowany skład rady, sprawny przewodniczący rady posiadający cechy dobrego przywódcy i organizatora, dobrze działające komitety w radzie, dobra komunikacja między radą a zarządem i wynikające z niej wzajemne zaufanie oraz konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie członków rad (PwC, 2013). Cechy te mają uniwersalny charakter, zatem są istotne także w przypadku banków.

Ogólny zakres kompetencji określany jest w zewnętrznych przepisach, jednak bank może sformułować szersze uprawnienia rady i nałożyć na nią dodatkowe obowiązki. Zapisy statutowe pozwalają określić pozycję rady w banku względem innych organów. Ponadto charakterystyki członków rady pozwalają ocenić oczekiwania właścicieli względem rady nadzorczej. Dokonywana ewentualnie ocena rady i jej członków wskazuje na realną pozycję rady i jej znaczenie w systemie władztwa korporacyjnego banku.

Rozdział 7

Zarząd

7.1. Rola, zadania i odpowiedzialność zarządu¹

Jak wyjaśniono w rozdziale drugim, zgodnie z teorią agencji w przypadku oddzielania własności od władzy dochodzi zwykle do konfliktu interesów między pryncypałem (właścicielem) a agentem (menedżerem). Stosowane są zatem zachęty, by menedżerowie realizowali postawione przed nimi cele, a ponadto ustanawia się mechanizmy kontrolne i nadzoruje ich poczynania.

Na funkcję zarządczą władztwa korporacyjnego składają się: osiąganie efektywności operacyjnej, zapewnienie wysokiej jakości, wiarygodności i przejrzystości sprawozdań finansowych oraz zapewnianie zgodności z przepisami, regulacjami, zasadami i standardami (Rezaee, 2007, s. 189). Z uwagi na potencjalny konflikt interesów między menedżerami a właścicielami, asymetrię informacji, chęć działania w interesie własnym a nie właścicieli lub samego banku, a także zachowania oportunistyczne, konieczne jest zastosowanie mechanizmów władztwa korporacyjnego, by ograniczyć te negatywne aspekty.

Podstawowym zadaniem członków zarządu jest dbałość o sprawy banku i zaangażowanie w osiąganie jego celów². Niezależnie od osobistych aspiracji i potrzeb, na pierwszym miejscu muszą być zatem postawione kwestie związane z bezpiecznym funkcjonowaniem banku, jego stabilnym i efektywnym rozwojem oraz generowaniem pożądaných wyników działalności.

Zwykle zakłada się, że to właściciele określają cele działania banku, jednak w praktyce jest to zależne od struktury właścicielskiej (wielkości udziałów w głosach, siły i chęci zaangażowania w sprawy banku), a także od pozycji i postaw rady nadzorczej i samego zarządu³.

¹ Wykorzystano fragmenty trzeciego rozdziału monografii: M. Marcinkowska (2013b).

² Jak akcentowano w rozdziale czwartym, tradycyjnie wskazuje się, że przedsiębiorstwo (także bankowe) winno dążyć do osiągnięcia celów właścicieli, jednak współcześnie podkreśla się potrzebę bardziej zrównoważonego, odpowiedzialnego społecznie podejścia i osiągania celów szerszego grona interesariuszy.

³ Kwestia kto podejmuje decyzję, czyje cele (których interesariuszy) bank będzie starał się osiągnąć i w jakim stopniu oczekiwania tych grup interesów zostaną uznane za zasadne, ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania banku. Jak się okazuje, w praktyce dochodzi do „niedemokratycznego procesu priorytetyzacji i wyboru interesariuszy” przez kierownictwo (Unerman, Bennett, 2004; Mitchell i in., 1997). Badania wskazują, że na decyzje kierownictwa dotyczące tego, które

W rozdziale szóstym, omawiając teorie dotyczące roli rady nadzorczej, przedstawiono jednocześnie zapatrywania na postawy członków zarządu. Istnieje tu pełen wachlarz stanowisk: od postrzegania menedżerów jako osoby o podejściu oportunistycznym (teoria agencji) do poglądu, że menedżerowie są profesjonalistami, którzy sprawują faktyczną władzę w spółce (teoria hegemonii menedżerskiej). Studia przypadków pozwalają znaleźć dowód na prawdziwość każdej z tych teorii; zależnie od cech osobowości, a także od wzorców kulturowych i konkretnych warunków otoczenia (w tym zwłaszcza pozycji i roli właścicieli i rad nadzorczych oraz instytucji sieci bezpieczeństwa), postawy menedżerów mogą być odmienne, a w konsekwencji mogą wymagać odmiennego podejścia do sprawowania nad nimi nadzoru.

Zakres funkcji zarządu (zarówno w układzie zewnętrznym, np. wobec właścicieli i innych interesariuszy z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznym, np. wobec pracowników) wpływa na znaczący zakres odpowiedzialności członków zarządu: jest to odpowiedzialność służbowa, majątkowa i moralna (Jeżak, red., 2005, s. 80).

Miller i Sardais (2011) rysują charakterystykę „agentów–aniołów” (czyli odpowiedzialnego kierownictwa), akcentując, że największe znaczenie mają osobowość i uczciwość danego lidera, reputacja i relacje z interesariuszami, odwaga, świadomość społeczna, niezależność finansowa i społeczna, niezależność emocjonalna od właścicieli, znajomość przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, czyli wiedza biznesowa.

Niezależnie od motywacji i postaw, kluczowym zadaniem zarządu jest kierowanie sprawami banku i realizacja postawionych przed nim zadań. Zgodnie z dobrymi praktykami określonymi przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, to rada nadzorcza ponosi ogólną odpowiedzialność za bank, w tym za zatwierdzanie i nadzór nad realizacją zadań (osiąganiem celów) strategicznych banku, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych (oraz za nadzorowanie zarządu). Zarząd natomiast ponosi odpowiedzialność za zapewnienie – według wytycznych rady nadzorczej – że działania banku są zgodne ze strategią biznesową, tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko i polityką zatwierdzoną przez radę (BCBS, 2010).

Od tego, jak kierownicy realizują swoje zadania, zależą losy banku i spełnienie przezeń oczekiwań jego interesariuszy. To wszak odpowiedzialni mene-

potrzeby interesariuszy zostaną uwzględnione przez podmiot, wpływają ogólne społeczne oczekiwania, typowe dla danej kultury – kraju, regionu itd. (Boesso, Kumar, 2009). Na decyzje menedżerów mają wpływ również ich osobiste systemy wartości i odgrywane przez nich role (Adams i in., 2010). Istnieje potencjalne niebezpieczeństwo: rzekome dbanie o interesy interesariuszy może być dla wielu menedżerów przykrywką dla oportunistycznej działalności (Becker-Blease, 2009). Po raz kolejny uwidacznia się tu rola rady nadzorczej, która powinna wyznaczać cele, a co najmniej nadzorować proces ich stanowienia. Jak akcentowano, w bankach spółdzielczych pozycja rad nadzorczych jest relatywnie słaba, co istotnie wzmacnia pozycję zarządów (czyniąc ich hegemonami). Potwierdzenie przyniosły w pewnym zakresie wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród polskich banków. Jako jedyny organ formułujący cele banku spółdzielczego zarząd wskazywany był niemal w co czwartym przypadku (a w 43% odpowiedzi wskazywano zarząd i radę nadzorczą). W odpowiedziach banków komercyjnych zarząd jako organ samodzielnie określający cele nie pojawił się w ogóle, natomiast wraz z radą nadzorczą wystąpił w niemal 2/3 przypadków.

dżerowie tworzą i przewodzą przedsiębiorstwom w sposób, dzięki któremu liczni interesariusze odnoszą korzyści – to oni zapewniają, że organizacja przyjmuje akceptowalny, etyczny sposób tworzenia wartości dla wszystkich uprawnionych interesariuszy (Maak, 2007).

Jak wspomniano, fundamentem dla systemu władztwa korporacyjnego w banku winna być uczciwość (Marcinkowska, 2012b). Zadaniem organów banku jest przestrzeganie zasad etycznych oraz ich promowanie wśród pracowników, klientów, partnerów i innych interesariuszy. Zachęty do zachowań etycznych mogą pochodzić z różnych źródeł i oddziaływać na różnych poziomach; tu warto zaakcentować, że rolą kierownictwa banku (i wykonawczego, i nadzorczego) jest tworzenie klimatu etycznego oraz ustanowienie zachęt na poziomie organizacji – są to praktyczne środki motywujące i zobowiązujące pracowników do przestrzegania zasad, regulacji, przepisów i standardów etycznych (Rezaee, 2007, s. 447). Kluczowe znaczenie dla etycznych postaw organizacji ma właśnie zbudowanie odpowiedniego klimatu etycznego, czyli stabilnych, psychologicznie znaczących, współdzielonych percepcji pracowników (opartych na obserwacjach, a nie odczuciach) w odniesieniu do procedur etycznych i polityki prowadzonej przez przedsiębiorstwo (Wimbush, Shepard, 1994). Ów klimat etyczny może być odmienny w różnych organizacjach, zależnie od interesu własnego poszczególnych osób i zespołów, przyjaźni między pracownikami, indywidualnie wyznawanych norm etycznych, społecznej odpowiedzialności podmiotu oraz jego rentowności i operacyjnej efektywności, ale także od zasad, standardowych procedur, regulacji i kodeksów (Sims, 1992). I to właśnie silna kultura etyczna banku może stanowić swoiste dopełnienie formalnych instrumentów ładu korporacyjnego. Podkreśla się, że jest to tym bardziej istotne w przypadku sektora spółdzielczego, gdzie mechanizmy rynkowe (nadzoru właścicielskiego) nie funkcjonują i nie dyscyplinują podmiotów do właściwych zachowań (Diacon, Ennew, 1996). Jest to zatem silna rekomendacja także dla banków spółdzielczych.

W związku z rolą i odpowiedzialnością członków zarządu banków formułuje się wiele wymogów względem kwalifikacji, którymi winni się oni legitymować. Prawo reguluje zasady dotyczące powoływania i odwoływania członków zarządów podmiotów gospodarczych, zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz zasady funkcjonowania tych organów. W przypadku banków, z uwagi na konieczność zapewnienia ostrożnego i stabilnego kierowania nimi, normy prawne stawiają wyższe wymogi. Odpowiednie przepisy precyzują wymagane kwalifikacje członków zarządu⁴ w przypadku banków komercyjnych i spółdzielczych⁵, nie ma natomiast odrębnych wytycznych wobec członków

⁴ Szczegółowe wytyczne zawiera uchwała KNB nr 1/2002 z dnia 10 stycznia 2002 r. dotycząca wykazu dokumentów załączanych do wniosków do Komisji Nadzoru Bankowego w sprawach o wydanie zezwolenia...

⁵ Dodatkowo akty wykonawcze precyzują wymogi dotyczące kandydatów na kuratora banku lub członka zarządu komisarycznego: powinien posiadać wykształcenie wyższe (w szczególności

zarządów banków państwowych. Wymaga się, by członkowie zarządów banków dawali rękojmię bezpiecznego zarządzania podległym im przedsiębiorstwem⁶. Prawa i obowiązki członków zarządu normują przepisy prawa oraz zapisy statutu banku (Świeca, 2012). Tabela 7.1 zestawia kluczowe postanowienia w tym zakresie, z uwzględnieniem formy prawnej banku.

Sukcesy kierownicze w znacznej mierze zależą od przyjętego stylu zarządzania, ten zaś zależy od cech osobowości menedżera oraz warunków, w jakich sprawuje władzę, w tym zwłaszcza od cech i siły podwładnych oraz chęci i możliwości ich delegowania (Tannenbaum, Schmidt, 1973; Weihrich, 1979). W zależności od stopnia koncentracji menedżera na zadaniach realizowanych przez bank (świadczeniu przezeń usług) i stopnia koncentracji na pracownikach, wymienia się różne style kierowania (style przywództwa) – od autorytarnego, poprzez zrównoważone, aż po klubowe i demokratyczne (Stoner, Wankel, 1992, s. 387–388).

W zarządzaniu można wyodrębnić aspekt strategiczny i operacyjny. Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym procesem kierowania, nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających osiągnięciu wyższego stopnia zgodności banku i otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych (Griffin, 1999, s. 233). Zarządzanie operacyjne jest sterowaniem, polega na osiąganiu celów i zadań będących rozwinięciem i uzupełnieniem strategii (Urbanowska-Sojkin i in., 2007, s. 52). Na każdym szczeblu wykorzystywane są różne techniki menedżerskie⁷, które pozwalają osiągnąć skuteczność i efektywność zarządzania (Drucker, 2009)⁸. Podstawowym zadaniem kierownictwa banku warunkującym przygotowanie adekwatnej strategii jest sporządzenie diagnozy strategicznej polegającej na ocenie banku i otoczenia, w którym on działa (Obłój, 2007).

Prawo bankowe wymaga, by w banku istniał system zarządzania stanowiący zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych, zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 9; uchwała nr 258/2011 KNF

ekonomiczne, prawnicze bądź z zakresu nauk o zarządzaniu) oraz co najmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe związane z sektorem bankowym (w przypadku kandydata na członka zarządu komisarycznego: uzyskane na stanowisku kierowniczym lub samodzielny). Zob. uchwała KNF nr 257/2011 z dnia 4 października 2011 r. w sprawie standardów wyłaniania kandydatów...

⁶ W szczególności dotyczy to posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego. Ponadto osoba, która ma zostać członkiem zarządu banku, nie może być karana za przestępstwo umyślne lub przestępstwo skarbowe, nie mogła spowodować udokumentowanych strat w miejscu pracy albo w związku z pełnieniem funkcji członka organu osoby prawnej, nie został wobec niej orzeczony zakaz prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji reprezentanta lub pełnomocnika przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej bądź komisji rewizyjnej w spółce akcyjnej, spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub w spółdzielni. Zob. ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 22b.

⁷ Przegląd techniki menedżerskich zawiera np. praca: Antoszkiewicz, Pawlak (2010).

⁸ Drucker w swoich książkach stale podkreśla, że menedżerowie muszą przede wszystkim zarządzać sobą.

z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem...). W ramach systemu zarządzania w banku musi funkcjonować co najmniej (Marcinkowska, 2009c, s. 354 i nast.):

- system zarządzania ryzykiem – jego zadaniem jest identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, służące do zapewnienia prawidłowości procesu wyznaczania i osiągania szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności;

- system kontroli wewnętrznej, dostosowany do struktury organizacyjnej, obejmujący jednostki organizacyjne centrali banku, oddziały banku oraz podmioty zależne; celem systemu kontroli wewnętrznej jest wspomaganie procesów decyzyjnych przyczyniające się do zapewnienia skuteczności i efektywności działania banku, wiarygodności sprawozdawczości finansowej, zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

System ów jest projektowany i wprowadzany przez zarząd, który ma także zapewnić jego sprawne działanie, a zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie nadzoru nad wprowadzeniem systemu zarządzania oraz ocena jego adekwatności i skuteczności.

W relacjach banku z członkami zarządu centralne znaczenie mają dwie – powiązane ze sobą – kwestie: fluktuacji i wynagradzania kierownictwa. Rada nadzorcza może stosować dwa bodźce do motywowania menedżerów do realizacji postawionych zadań (zazwyczaj sformułowanych przez właścicieli) – bodźce pozytywne, w postaci wynagrodzeń, oraz bodźce negatywne, w postaci groźby zwolnienia (Coughlan, Schmidt, 1985)⁹.

Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą mieć charakter dobrowolny lub wymuszony. Dobrowolne odejście menedżera z pracy następuje w przypadku jego przejścia na emeryturę lub podjęcia pracy w konkurencyjnej firmie (np. z uwagi na zaoferowane lepsze warunki kontraktu) bądź na podstawie samodzielnie podjętej decyzji wynikającej z innych przesłanek. Odejście wymuszone zachodzi wówczas, gdy to bank rezygnuje ze współpracy z menedżerem, np. na podstawie negatywnej oceny wyników banku lub dokonań danego kierownika. Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą mieć znaczący wpływ na wyniki banku. Charakter tego wpływu zależy przede wszystkim od tego, czy nowy menedżer przewyższa kompetencjami odchodzącego oraz czy potrafi współpracować z osobami, które współpracowały dotychczas z jego poprzednikiem. Dotyczy to także umiejętności dopasowania się do zastanej kultury organizacyjnej bądź możliwości wpływania na jej zmianę.

Badania dowodzą, że wymuszone zmiany na stanowiskach kierowniczych wiążą się ze złymi wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa, jednak są dość rzadkie – częściej wiążą się z presją głównego akcjonariusza, próbami przejścia itd. (Denis, Denis, 1995). Poprawa wyników odnotowywana jest częściej

⁹ Autorzy dowodzą empirycznie, że rada nadzorcza wykorzystuje oba narzędzia, by stworzyć menedżerom zachęty do działania zgodnego z celami właścicieli.

Tabela 7.1. Uregulowania prawne dotyczące członków zarządu banku

Wyszczególnienie	Bank państwowy	Bank w formie spółki akcyjnej	Bank spółdzielczy
1	2	3	4
Liczebność	BGK: 3–7 osób	Co najmniej trzy osoby fizyczne	Co najmniej trzy osoby
Długość kadencji	BGK: 5 lat	Do 5 lat	5 lat
Organ powołujący członków zarządu	Prezes zarządu: rada nadzorcza; pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza, na wniosek prezesa zarządu. BGK: prezes zarządu: rada nadzorcza na wniosek ministra właściwego ds. instytucji finansowych; wiceprezes – pierwszy zastępca prezesa: rada nadzorcza na wniosek ministra właściwego ds. transportu, wiceprezesa i pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza na wniosek prezesa zarządu	Rada nadzorcza	Prezes zarządu: rada nadzorcza; pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza na wniosek prezesa zarządu
Wymagana zgoda KNF	Powołanie prezesa zarządu oraz jednego członka zarządu	Powołanie dwóch członków zarządu, w tym prezesa	Powołanie prezesa zarządu
Wymagane kwalifikacje	Brak odrębnych uregulowań	Osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu, w tym prezesa, dają rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, przy czym co najmniej dwie osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu posiadają wykształcenie i doświadczenie zawodowe niezbędne do kierowania bankiem oraz udowodnioną znajomość języka polskiego	Co najmniej dwóch członków zarządu, w tym prezes zarządu banku spółdzielczego, powinno posiadać kwalifikacje i doświadczenie zawodowe dające rękojmię prowadzenia działalności banku z zachowaniem bezpieczeństwa wkładów i lokat w nim zgromadzonych oraz pozostawać w stosunku pracy z tym bankiem, związanym z pełnioną funkcją

1	2	3	4
Możliwość łączenia funkcji	Rada nadzorcza może delegować na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, członków rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu: (1) którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności, (2) jeżeli uzna takie działanie za niezbędne w celu ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem	Możliwość delegowania członków rady nadzorczej, na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności	Nie można być jednocześnie członkiem rady i zarządu tej samej spółdzielni. W razie konieczności rada może wyznaczyć jednego lub kilku ze swoich członków do czasowego pełnienia funkcji członka (członków) zarządu
Zakaz konkurencji	Członkowie zarządów lub rad nadzorczych nie mogą zajmować się działalnością konkurencyjną. W szczególności nie mogą być członkami zarządu lub rady nadzorczej innego banku, chyba że bank państwowy jest akcjonariuszem tego banku	Członek zarządu nie może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej lub osobowej bądź jako członek organu spółki kapitałowej albo uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej, w przypadku posiadania w niej przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów / akcji bądź prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu	Członkowie zarządów i rad nadzorczych banków spółdzielczych, zarządów i rad nadzorczych banków zrzeszających, jak też osoby zajmujące stanowiska kierownicze w tych bankach, nie mogą zajmować się interesami konkurencyjnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*; ustawy z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*; ustawy z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*; ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających; ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego.

w tych przypadkach, gdy nowy prezes jest rekrutowany z zewnątrz (Huson i in., 2004). Inne badania pokazują jednakże, że kandydaci z zewnątrz są rzadko wybierani, jeśli są kandydaci wewnętrzni do sukcesji – wybierani są jedynie wówczas, gdy są wyraźnie lepsi od kontrkandydatów (Agrawal i in., 2006).

Zasadniczo oddziaływanie zmian na stanowiskach kierowniczych na wyniki przedsiębiorstw badane jest w trzech wymiarach: wpływu na ceny akcji (reakcji rynku kapitałowego na ogłoszenie zmian personalnych), wpływu na wyniki operacyjne i finansowe oraz na działalność przedsiębiorstwa (np. zmiany zachodzące po przyjsciu nowego menedżera). Ogółem wnioski z tych badań sugerują, że zmiany na stanowiskach kierowniczych mają wpływ na wyniki, ale jest to w znacznej mierze zależne od warunków (przede wszystkim od tego, czy zmiany mają charakter dobrowolny, czy też wymuszony oraz od tego, w jakiej sytuacji znajdował się podmiot)¹⁰. Należy jednak z dużą ostrożnością podchodzić do wniosków z tych badań, gdyż trudno jednoznacznie wskazać, w jakim stopniu zmiany wyników są efektem działań nowego prezesa, a w jakim konsekwencją zmiany działań innych członków zarządu oraz rady nadzorczej.

Ze zmianami na stanowiskach kierowniczych ściśle wiąże się kwestia planowania sukcesji i projektowania ścieżek kariery. Wybór odpowiednich członków kierownictwa (zwłaszcza prezesa zarządu) jest jednym z podstawowych obowiązków rady nadzorczej. Zaakcentowano już wymogi stawiane kierownictwu banków. Bardzo ważne jest, aby bank miał plan pozyskiwania osób, które mogłyby piastować te stanowiska. W ostatnich latach akcjonariusze wzmogli presję, by rady nadzorcze zwiększyły przejrzystość w odniesieniu do kwestii planowania sukcesji prezesa (Larcker, Tayan, 2010). Jest to istotne zagadnienie ładu korporacyjnego, gdyż wiąże się z zapewnieniem możliwości stabilnego funkcjonowania.

Warto podkreślić, że kwestia utraty lub zmiany kluczowych członków kierownictwa jest poważnym czynnikiem ryzyka operacyjnego banku. Agencje ratingowe uwzględniają czynniki związane z sukcesją w procesie oceny ratingowej. Moody's w ocenie banków i instytucji finansowych wyodrębnia ryzyko związane z kluczowym kierownictwem (*Key Man Risk*) rozumiane jako stopień, w jakim bank jest zależny od jednej osoby lub grupy osób, zwłaszcza jeśli mają one decydujący głos w procesie podejmowania decyzji (Moody's Investor Service, 2012). Ryzyko związane z sukcesją może być ocenione przez pryzmat procesu jej planowania, struktury stażu i długości kadencji członków wyższego kierownictwa, pozycji i cech osobowościowych prezesa (np. jego charyzmy i przywództwa), potencjalnych kandydatów wewnętrznych na następców, zaangażowania rady w proces projektowania sukcesji, rozwoju menedżerów i planowania ścieżek karier oraz czynników kulturowych¹¹.

Zatem z uwagi na znaczenie doboru członków zarządów w banku i ryzyko operacyjne wiążące się z utratą czołowych menedżerów i procesem ich zastępo-

¹⁰ Przegląd wyników badań zawiera praca Huson, Parrino (2010, s. 323 i 344).

¹¹ Czynniki te pozwalają na dokonanie łącznej oceny ryzyka sukcesji (*Succession Risk Index*). Zob. *Investors Identify Their 7 Top Concerns Relative to Succession Planning* (2012).

wania, planowanie sukcesji i ścieżek karier winno być integralną częścią strategii banku, o co powinna zadbać jego rada nadzorcza lub – jeśli go wyodrębniono – jej komitet ds. nominacji lub ds. wynagrodzeń (Tonello i in., 2009).

7.2. Wynagrodzenia członków zarządu

7.2.1. Instrumenty i zasady wynagradzania kierownictwa

Podstawowym instrumentem motywacyjnym dla zarządu są wynagrodzenia. Zasady ustalania i wysokość wynagrodzeń należą do fundamentalnych aspektów władztwa korporacyjnego. Wynagrodzenie powinno motywować kierownictwo i umożliwiać kontrolę jego działania oraz prowadzić do zwiększenia efektywności funkcjonowania banku (Jeżak, red. 2005, s. 74). Wysokość dochodów kierownictwa jest zatem uzależniana od osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników finansowych. Coraz częściej w systemach premiowych odzwierciedlane jest kompleksowe, rynkowe podejście: odnośnikiem może tu być pozycja rynkowa (np. wzrost udziału w rynku), wartość rynkowa przedsiębiorstwa (wzrost ceny giełdowej akcji) czy całkowity zwrot z inwestycji w akcje (Rappaport, 1999, s. 99). Zgodnie z założeniami teorii agencji oczekuje się bowiem pozytywnego związku między wysokością wynagrodzenia a efektywnością przedsiębiorstwa i jego wartością (Aluchna, 2007, s. 151).

Motywuującą funkcję spełnia nie tylko wysokość wypłacanych wynagrodzeń, ale także ich forma (Jensen, Murphy, 1990, s. 139). Na wynagrodzenie członków zarządów mogą się składać płace, premie roczne za rentowność spółki (wypłacane w gotówce bądź częściowo w gotówce, a częściowo w akcjach spółki), premie i nagrody okresowe powiązane z bieżącymi wynikami finansowymi spółki, przyznawane w całości w akcjach lub w gotówce bądź też częściowo w akcjach, a częściowo w gotówce, a także w akcjach fikcyjnych (*phantom stock*) lub tzw. jednostkach dywidend, premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne spółki, dochody z tytułu udziału w zysku, dochody z tytułu nieodpłatnych akcji spółki, przyznawanych niezależnie od jej wyników ekonomicznych, opcje na akcje, dochody z tytułu wpłat spółek na zakup akcji, dochody z tytułu funduszy oszczędnościowo-inwestycyjnych, dochody z tytułu wpłat spółek na fundusze emerytalne i ubezpieczeniowe, dochody z tytułu tzw. *fringe benefits* (lub *perquisites*), czyli dodatkowe korzyści w postaci np. opieki medycznej, pokrycia kosztów zamieszkania, pokrycia kosztów dodatkowej edukacji itp. Do tego stosuje się też odroczone wynagrodzenia (*deferred compensation*): określone elementy dochodu wypłacane są dopiero po upływie określonego czasu od momentu ich przyznania; realizacja wypłat uzależniona jest często od spełnienia pewnych warunków (Marcinkowska, Milewski, 1997)¹².

Generalnie badania dotyczące polityki wynagrodzeń wyższej kadry menedżerskiej wskazują na zróżnicowaną zależność wynagrodzeń od wyników (wiele badań

¹² Szczegółowy opis tych instrumentów przedstawia np. Urbanek (2005).

dowodzi zależności asymptotycznych lub nieliniowych w miejsce zakładanej relacji liniowej). Uwzględnienie analizy poszczególnych składników wynagrodzenia (w szczególności akcji i opcji na akcje) oraz kwestii pomiaru efektywności i wartości spółki prowadzi do niejednoznacznych rezultatów, trudno zatem o jednoznaczną ocenę efektywności stosowania wynagrodzenia jako mechanizmu ograniczającego problemy agencji (Marcinkowska, 2008b). Interesujące rozważania odnośnie do tej problematyki przedstawił Urbanek (2005), także potwierdzając trudności w jednoznacznej ocenie możliwości rozwiązywania potencjalnego konfliktu agent – pryncypał za pomocą motywacyjnych systemów wynagradzania (podkreślił jednak, że włączenie elementów długookresowych, akcji i opcji na akcje znacznie poprawia siłę związku między wynagrodzeniem kierownictwa a efektywnością przedsiębiorstwa).

Ciekawą obserwację poczynili Aggarwal i Samwick (1999): wrażliwość wynagrodzenia na wyniki spółki jest większa w przypadku podmiotów charakteryzujących się najniższą zmiennością cen akcji; im bardziej ryzykowne akcje, tym powiązanie wynagrodzeń z wynikami jest niższe.

Analizy prowadzone przez Murphy'ego wśród amerykańskich instytucji finansowych wskazały, że standardy oceny wyników uwzględniane w programach wynagradzania częściej były oparte na jednym niż na kilku kryteriach. Podmioty stosujące jeden wskaźnik jako podstawę ustalania wynagrodzeń przyjmowały zwykle dochody (wynik netto, wynik brutto, rentowność aktywów, rentowność kapitałów), przy czym podstawą oceny były najczęściej albo wyniki konkurentów, albo budżet. Podmioty, które stosowały wiele kryteriów finansowych, przyjmowały najczęściej za podstawę dochody, określone cele operacyjne, cele sprzedażowe, oceniając je głównie względem budżetów, ale także i wyników konkurentów (Murphy, 1999). Badania te potwierdzałyby istnienie zależności między uposażeniem menedżerów banków a wynikami kierowanych przez nich instytucji, ale jednocześnie wskazują na krótkoterminowość wbudowaną w model wynagradzania.

7.2.2. Problemy związane z wynagradzaniem menedżerów bankowych

System wynagradzania kierownictwa banków wskazywany jest jako jeden z podstawowych problemów *corporate governance* – owych nieprawidłowości, które doprowadziły do kryzysu finansowego (Marcinkowska, 2010b). Wskazuje się, że nieskuteczność mechanizmów władztwa korporacyjnego w tym obszarze wiąże się z kwestiami (Marcinkowska, 2014):

– nadmiernego wzrostu wynagrodzeń – pakiety wynagrodzeń i odpraw menedżerów bankowych znacząco wzrosły w ostatnich latach¹³, prowadząc do osią-

¹³ Niektórzy autorzy dowodzą jednak, że poziom wynagrodzenia menedżerów banków nie różnił się znacząco od poziomu występującego w podmiotach niefinansowych (DeYoung, Peng, Yan, 2010). Autorzy jednocześnie dowiedli, że współczynnik *vega* (wrażliwość na zmienność) wynagrodzeń kierownictwa banków jest znacznie wyższy niż w podmiotach niebankowych, co prowadzi do wyższego ryzyka.

gnięcia wysokiego poziomu kosztów agencyjnych nakładanych na właścicieli banków (Clementi i in., 2009, s. 201), a praktyki ustalania wynagrodzeń doprowadziły do zniekształcenia bodźców motywacyjnych (Bebchuk, Fried, 2006);

- narażania banku na nadmierne ryzyko – konstrukcja systemów wynagradzania zarządów banku zachęcała do ponoszenia wyższego ryzyka, przede wszystkim z uwagi na uzależnienie premii od krótkoterminowych wyników (Bebchuk, Spammann, 2010; Bhattad, Kanchan, 2011); wielu autorów potwierdza, że podejmowanie nadmiernego ryzyka (traktowanie ryzyka przede wszystkim jako możliwości generowania wyższych zysków) jest stymulowane stosowaniem wyższych premii i celów finansowych dla zarządów (Erkens i in., 2012; Bechmann, Raaballe, 2009; Harman, Slapnicar, 2007);

- krótkoterminowego horyzontu i presji właścicieli na wyniki – inwestorzy instytucjonalni wywierali silny nacisk na uzyskiwanie wysokich zwrotów, co prowadziło do podejmowania wysokiego ryzyka (Erkens i in., 2012; Cheng i in., 2010); skutek niezrealizowania oczekiwań właścicieli wzrastała rotacja na stanowiskach kierowniczych, co destabilizuje bank (Jensen, Zimmerman, 1985); ponadto zwraca się uwagę na fakt, że ściśle powiązanie wynagrodzeń zarządów banków z interesem właścicieli, w tym uwzględnienie wysokiego udziału kierownictwa we własności, jest niekorzystne dla wyników banku (Hirschey, 1999; Fahlenbrach, Stulz, 2011);

- braku uzależnienia poziomu wynagrodzenia od wyników banku – większość autorów dowodzi braku lub słabego powiązania wynagrodzeń menedżerów z wynikami (Sykes, 2002; Kubo, 2005; Shiwakoti i in., 2004; McKnight, 1996; Banghřj i in., 2010); poziom płac jest zależny przede wszystkim od wielkości podmiotu (Jensen, Murphy, 1990; McKnight, 1996; Gabaix, Landier, 2008; Frydman, Saks, 2008; Clementi, Cooley, 2009); nie brakuje jednak opinii, że w instytucjach regulowanych wrażliwość wynagrodzeń na wyniki powinna być mniejsza (John, Qian, 2003)¹⁴;

- manipulowania przez menedżerów poziomem ryzyka (np. poprzez *hedging*), poziomem wyników (*earnings management*), informacjami o grupie porównawczej (przy ustalaniu średniego poziomu do odniesień) oraz ujawnieniami danych (Faulkender i in., Senbet, 2010; Jensen, Zimmerman, 1985; Hallock, Oyer, 1999);

- słabej jakości ujawnień na temat wynagrodzeń – mimo wymogu publikowania informacji o wynagrodzeniach kierownictwa, dane te mają niską jakość; poziom ujawnień w znacznej mierze zależy od charakterystyk przedsiębiorstwa – jego wielkości, struktury właścicielskiej, wielkości rady nadzorczej (Ward, 1998; Chizema, 2008);

- nieadekwatnego wykonywania swych zadań przez radę nadzorczą i braku niezależności komitetu do spraw wynagrodzeń, co w znacznej mierze wiąże się

¹⁴ Poza tym akcentuje się, że przedsiębiorstwa nagradzają menadżerów nie tylko za wyniki, ale także wkład, jaki wnoszą, tzn. kwalifikacje, umiejętności (Harris, Helfat, 1997, s. 895–920).

z nieadekwatnością pracy rady (Bebchuk, Fried, 2006; Walker, 2009; Lin, 2005), ale także z czynnikami psychologicznymi¹⁵.

Wobec zaobserwowanych problemów, formułowane są rekomendacje dotyczące konstrukcji systemów wynagradzania menedżerów banków. Podkreśla się zwłaszcza konieczność ściślejszego nadzoru nad systemem wynagradzania ze strony właścicieli¹⁶ i rady nadzorczej¹⁷, zasadność ustalenia limitów wynagrodzeń, konieczność uwzględnienia elementów długoterminowej oceny i odraczania płatności w czasie¹⁸ oraz potrzebę zwiększenia zakresu ujawniania informacji na temat wynagrodzeń kierownictwa w sprawozdaniu z działalności (Larcker, Tayan, 2011, s. 274–278; Faulkender i in., 2010).

7.2.3. Rekomendacje nadzorcze odnoszące się do wynagradzania kierownictwa

Zagadnienie wynagradzania kierownictwa banków rodzi wiele kontrowersji, zwłaszcza w kontekście wyników sektora bankowego, wywołanego kryzysu finansowego i w konsekwencji konieczności ratowania wielu banków za publiczne pieniądze. Stąd ingerencje regulatorów w obszar, który winien być normowany przez właścicieli i rady nadzorcze.

Największe znaczenie w kwestii reformowania wynagrodzeń w sektorze finansowym mają rekomendacje ustalone na szczycie państw G-20 w Pittsburghu. Wymagane jest takie zaprojektowanie systemów wynagradzania, by uwzględniały one cele długoterminowe i ostrożne podejmowanie ryzyka (m.in. należy zapewnić symetryczną zmienność premii w zależności od uzyskiwanych wyników). Po raz kolejny zaakcentowano też odpowiedzialność rady nadzorczej za projektowanie i monitorowanie tego systemu (G-20 Working Group 1, 2009).

Na tej podstawie Financial Stability Forum (FSF) opracowało zasady i standardy dotyczące ustalania poziomu i struktury wynagrodzeń w powiązaniu z ponoszonym ryzykiem oraz nadzorowania systemu wynagrodzeń (ich podsumowanie przedstawiono w tabeli 7.2)¹⁹. Konieczne jest bowiem zapewnienie, by system i struktura

¹⁵ W szczególności podnosi się kwestie wywierania przez zarząd wpływu na członków rady poprzez odwołanie do zasady wzajemności, wykorzystywanie władzy i autorytetu, odwołania do podobieństwa i sympatii itp. Potwierdzenie występowania tych czynników ponownie podkreśla potrzebę ustanowienia silnej, niezależnej rady nadzorczej (Main i in., 1995).

¹⁶ Właścicielom przyznaje się prawo do niewiążącego doradztwa w sprawie wynagrodzeń (*say-on-pay*). Jak wskazują analizy prowadzone przez Nestor Advisors, z roku na rok zwiększa się liczba banków, w przypadku których stosowana jest możliwość wypowiedzenia się akcjonariuszy na temat wynagrodzeń zarządu (Lawton, Nestor, 2010).

¹⁷ Zasady wynagradzania członków kierownictwa powinny być ustalane przez wyodrębniony w radzie komitet ds. wynagrodzeń, złożony z niezależnych członków o wystarczającym poziomie profesjonalnej wiedzy z zakresu finansów.

¹⁸ Odroczenie wypłaty ma na celu zmniejszenie ryzyka manipulowania krótkoterminowymi wynikami i generowania nadmiernego ryzyka.

¹⁹ Obecnie Financial Stability Board (FSB). Szczegółowe wytyczne zalecają obowiązek stosowania ograniczeń warunkujących wypłaty, konieczność odroczonej wypłaty części premii

wynagrodzeń nie zachęcały do nieodpowiedzialnego (nadmiernego) narażania banku na ryzyko – polityka wynagradzania musi być zbieżna z efektywnym zarządzaniem ryzykiem. Wytyczne te uwzględniono w rekomendacjach i regulacjach nadzorczych (Komisja Wspólnot Europejskich, 2009; CEBS, 2010; uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem...; uchwała obejmuje swym zakresem nie tylko zarząd, ale osoby zajmujące stanowiska kierownicze).

Polskie przepisy wymagają²⁰, by wynagrodzenie było dzielone na część stałą i zmienną (zależną od wyników), przy czym część stała winna być wystarczająco duża, by móc prowadzić elastyczną politykę zmiennych składników. Silny akcent położony jest na ograniczenie krótkoterminowości: ocena wyników ma obejmować co najmniej trzy lata (aby wysokość wynagrodzenia zależnego od wyników uwzględniała cykl koniunkturalny banku i ryzyko związane z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą). Co najmniej połowa wynagrodzenia zmiennego ma stanowić zachętę do szczególnej dbałości o długoterminowe dobro banku i składać się z instrumentów kapitałowych; minimum 40% wynagrodzenia zmiennego (60% w przypadku szczególnie wysokich kwot) wypłaca się po zakończeniu okresu oceny, przy czym wypłata następuje nie wcześniej niż w ciągu trzech do pięciu lat w równych rocznych ratach płatnych z dołu i jest uzależniona od efektów pracy danej osoby zajmującej stanowisko kierownicze w banku w okresie oceny.

Podkreśla się przy tym, że wynagrodzenie zmienne może być wypłacone, jeżeli odpowiada sytuacji finansowej całego banku i jest uzasadnione jego wynikami, efektami pracy jednostki organizacyjnej, w której osoba była zatrudniona, oraz efektami pracy tej osoby. Akcentuje się także, że wynagrodzenie zmienne powinno być rozliczane i wypłacane w sposób przejrzysty, zapewniający efektywną realizację polityki zmiennych składników wynagrodzeń. Dodatkowo prawo nakłada na banki wymóg ujawniania informacji na temat kształtowania wynagrodzeń, kryteriów oceny wyników, zasad ustalania wynagrodzeń kierownictwa, zbiorczych kwot wynagrodzeń z podziałem na część stałą, zmienną, odroczoną, z uwzględnieniem stosowanych form wypłat (uchwała nr 259/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. zmieniająca uchwałę w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania...). Odrębnemu wymogowi sprawozdawczemu podlegają wynagrodzenia osób o najwyższych dochodach (rocznie powyżej 1 mln euro) – dane te są publikowane zbiorczo dla poszczególnych krajów UE przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (zob. European Banking Authority, 2013).

(40–60%, w przypadku osób na najwyższych stanowiskach powyżej 60%), przy okresie odroczenia wynoszącym co najmniej trzy lata (dłuższym przy bardziej ryzykownej transakcji) i wymóg wypłaty co najmniej połowy premii w instrumentach innych niż gotówka (FSF, 2009; FSB, 2009).

²⁰ Oczywiście ma tu zastosowanie zasada proporcjonalności: przepisy stosuje się odpowiednio do formy prawnej banku, charakteru, skali, zakresu i stopnia złożoności działalności, ryzyka prowadzonej działalności oraz wewnętrznej organizacji banku.

Tabela 7.2. Podsumowanie zasad i standardów dotyczących wynagradzania kierownictwa według Financial Stability Forum / Financial Stability Board

Obszar praktyk dotyczących wynagrodzenia	Podstawowe zasady FSB	Standardy wdrożenia
Zarządzanie i nadzór nad wynagrodzeniami	<ul style="list-style-type: none"> – aktywne zaangażowanie rady nadzorczej – uwzględnienie funkcji ryzyka – niezależność funkcji kontrolnych – wymagane ujawnienia 	<ul style="list-style-type: none"> – w radach jednoszczeblowych komitet wynagrodzeń powinien składać się w większości z dyrektorów niewykonawczych – komitet wynagrodzeń powinien blisko współpracować z komitetem ryzyka – wynagrodzenia dla pracowników kontroli powinny być adekwatne i niezależne – komitet wynagrodzeń powinien co roku przedstawiać przegląd wynagrodzeń (regulatorom i publicznie) – wymagany szczegółowy opis systemu wynagrodzeń – ocena ilościowego wpływu wynagrodzenia bieżącego i odroczonego
Obliczanie i finansowanie puli premii	<ul style="list-style-type: none"> – korekta wynagrodzenia o ryzyko – powiązanie z wynikami banku / grupy – konsekwencje dla pozycji kapitałowej 	<ul style="list-style-type: none"> – korekta o ryzyko powinna odzwierciedlać koszt i skalę zapotrzebowania na kapitał oraz ryzyko płynności – wyniki finansowe banku powinny być uwzględnione w kwocie puli przeznaczonej na premie – wypłaty premii możliwe wyłącznie w bankach o solidnej bazie kapitałowej
Ustalanie wynagrodzenia konkretnego menedżera	<ul style="list-style-type: none"> – korekta o ryzyko w alokacji premii – odpowiedzialność przy pomiarze wyników 	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelny pomiar ryzyka, testy warunków skrajnych – efektywne podejście do alokacji kapitału na pokrycie ryzyka – poleganie na opiniach ekspertów dla dostatecznego uwzględnienia nieprzejrzystych rodzajów ryzyka
Struktura wypłat	<ul style="list-style-type: none"> – powiązanie z wynikami jednostki biznesowej / osobistymi – wrażliwość wypłat na przyszłe wyniki – stosowanie instrumentów niegotówkowych – brak wieloletnich gwarancji premii 	<ul style="list-style-type: none"> – szczegółowe wytyczne wprowadzone dla globalnej harmonizacji – obowiązkowe stosowanie warunków wypłat (malusy, zwroty wypłat) – 40–60% premii powinno być odroczone (odsetek winien wzrastać wraz z poziomem płac i wysokością stanowiska) – odroczenie co najmniej na trzy lata (dłużej dla działalności, w której okresy utrzymywania ryzyka są dłuższe) – >50% premii wypłacane w instrumentach innych niż gotówka; instrumenty kapitałowe powinny być przedmiotem odpowiedniej polityki nabywania uprawnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Institute of International Finance (2010).

Bazyilejski Komitet Nadzoru Bankowego wprowadził niektóre z postulowanych zmian (m.in. dotyczące konieczności ujawniania informacji na temat wynagrodzeń), a ponadto wskazał podstawowe zasady ładu korporacyjnego odnoszące się do wynagradzania kierownictwa (BCBS, 2010):

- rada nadzorcza powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania, a także monitorować oraz dokonywać przeglądu systemu wynagradzania, aby zapewnić, że działa zgodnie z założeniami;

- wynagrodzenia powinny być skutecznie dostosowane do rozsądnego podejmowania ryzyka: ich poziom winien być powiązany z poziomem ryzyka i uwzględniać wszystkie jego rodzaje; harmonogramy wypłat wynagrodzeń powinny być dostosowane do horyzontu czasowego ryzyka; struktura form wypłaty (udział gotówki, akcji i innych form wynagrodzeń) powinna być dostosowana do ryzyka.

Ponadto planuje się zwiększenie odpowiedzialności kierownictwa i wprowadzenie sankcji dla tych dyrektorów banków, którzy doprowadzili do ich upadłości, łącznie z sankcjami karnymi za poważne uchybienia w zarządzaniu bankiem (HM Treasury, 2012)²¹.

Jakkolwiek założenia są słuszne i konieczność naprawy systemu zasadna, to szczegółowe rozwiązania budzą wiele wątpliwości i praktycznych trudności z wdrożeniem. Przede wszystkim wskazuje się na problem dotyczący podmiotów międzynarodowych, związany z odmiennością norm w poszczególnych krajach. Problematiczne są kwestie związane z zalecanym odraczaniem wynagrodzeń (kwestie podatkowe, problemy z mniejszą atrakcyjnością wynagrodzeń, w szczególności dla młodych menedżerów). Dla wielu banków istotną trudność może stanowić zalecenie wypłat w akcjach; tylko niewielka część tych podmiotów jest notowana na giełdzie, a dodatkowe emisje mogą naruszyć równowagę właścicieli i dotychczasowe ich znaczenie, a także powodować efekt „okopania się” (*entrenchment*) menedżerów (EBF, 2010). Banki najczęściej borykają się z takimi problemami związanymi z wdrażaniem tych zaleceń, jak pomiar i uwzględnienie w wynagrodzeniach ryzyka, dostosowanie odroczenia wynagrodzeń do horyzontu czasowego ryzyka według różnych obszarów biznesowych, uwzględnienie w systemie wynagrodzeń zwrotów wypłaconych kwot (*clawbacks*), stosowanie odroczonej części wypłat, uzależnionej od wyników (Institute of International Finance, 2009, 2010, 2011).

Nadto należy podkreślić, że istnieje wiele dowodów na to, że regulacje w obszarze wynagrodzeń są nieskuteczne. Z jednej strony stosowanie jednakowych

²¹ Dokument proponuje przyjęcie możliwego do uchylenia założenia, że osoby kierujące bankiem, który został doprowadzony do bankructwa, nie były odpowiednie do sprawowania funkcji i ich kandydatura nie powinna zostać zatwierdzona przez nadzór. Przyjmuje się, że doprowadzenie banku do stanu niewypłacalności może być spowodowane m.in. niedbalstwem, niekompetencją, lekkomyślnością kierownictwa. W konsultacjach społecznych większość respondentów wypowiedziała się negatywnie na temat tej propozycji, wskazując, że wprowadzenie sankcji kryminalnych zniechęci ludzi do pełnienia funkcji kierowniczych w bankach.

zasad dla różnych podmiotów powoduje, że wprowadzane restrykcje nie zawsze działają poprawnie, a z drugiej strony stale pojawia się możliwość wykorzystania luk w przepisach i zachowania atrakcyjnego poziomu wynagrodzeń kierownictwa (Kostiander, Ikäheimo, 2012; Girma i in., 2007).

7.2.4. Kształtowanie modelu wynagradzania zarządów banków

Analiza zidentyfikowanych problemów związanych z wynagrodzeniem członków zarządów banków prowadzi do sformułowania pewnych postulatów w odniesieniu do tej kwestii. Dotyczą one następujących aspektów (Marcinkowska, 2014):

- wyodrębnienia części stałej i zmiennej wynagrodzenia;
- oceny wyników banku i oparcia na nich części wynagrodzenia;
- powiązania wynagrodzenia z generowanym ryzykiem;
- instrumentów, w których dokonywana jest wypłata;
- ujawniania informacji na temat systemów wynagrodzeń.

Kwestia stosowania premii w systemie wynagrodzeń prezesów banków jest dyskusyjna – w odpowiedzi na krytykę spowodowaną nadmierną koncentracją na krótkoterminowych wynikach (a w konsekwencji zachętą do podejmowania wyższego ryzyka) część podmiotów zrezygnowała ze zmiennego składnika wynagrodzenia, względnie ustaliła dość restrykcyjne limity dotyczące jego wysokości. Są zatem banki, które oferują swym menedżerom dobrą pensję zasadniczą, ale nie wynagradzają dodatkowo za osiągnięte wyniki. Z jednej strony nie ma tu bodźca do generowania lepszych wyników, ale z drugiej rozwiązanie takie nie powoduje ryzyka nadmiernej koncentracji na wybranych tylko aspektach i ewentualnego manipulowania wynikami. W dalszym ciągu większość banków uwzględnia bowiem premie z nimi powiązane²². Kluczowe znaczenie ma tu kwestia adekwatnego zdefiniowania wyników, które podlegają ocenie, oraz uwzględnienia swoistego ubezpieczenia – odroczenia w czasie części wypłat, sformułowanie warunków, których wypełnienie umożliwia wypłatę, a nawet uwzględnienie konieczności zwrotu określonych kwot w pewnych okolicznościach.

Stosowanie trzech składników wynagrodzeń menedżerów (wynagrodzenie stałe, zmienne i odroczone) pozwala na uwzględnienie rynkowych mechanizmów władztwa korporacyjnego (Urbanek, 2006, s. 202):

- część stała wiąże się z rynkiem pracy menedżerów (podstawą odniesienia mogą być wynagrodzenia osób zarządzających podobnymi bankami);

²² Analizy prowadzone na brytyjskim rynku kapitałowym dowodzą, że w sektorze finansowym część stała stanowi relatywnie niewielką część wynagrodzenia łącznego (średnio niespełna 30%), a część zmienna średnio w 60% składa się z elementu krótkoterminowego. Zdecydowana większość programów opiera się na miarach rynkowych (głównie TSR, czasem także EPS), rzadko uwzględniane są miary księgowe (wynik, rentowność kapitałów, kapitały). Więcej zob. KPMG (2013).

– część zmienna wiąże się z rynkiem produktów (podstawą jej ustalenia może być wynik działalności bankowej, poziom aktywów lub aktywów zarządzanych ogółem, przychodowość aktywów itp.);

– część odroczone zwykle wiąże się z rynkiem kapitałowym (jest ustalana przez odniesienie do rynkowej ceny akcji banku); w przypadku banków w znacznym stopniu jest efektem realizacji w czasie ryzyka generowanego w operacjach bankowych.

W praktyce wynagrodzenie ustalane jest na podstawie miar rynkowych (zwrot na akcjach, cena akcji itp.) lub miar księgowych (wynik finansowy, rentowność, zysk na akcję) bądź też na podstawie indywidualnych wyników pracy danego menedżera (Mallin, 2010, s. 194). Zaleca się, by stosować kilka kryteriów uwzględniających relatywne wyniki banku oraz miary odzwierciedlające indywidualne wyniki (Abowd, Kaplan, 1999). Konieczne jest przy tym uwzględnienie dłuższego horyzontu czasowego pomiaru wyników aniżeli jeden rok. Pozwoli to ograniczyć negatywne efekty krótkoterminowości (zachęty do podejmowania nadmiernego ryzyka) i zmniejszy zagrożenie manipulacji wynikami.

Część zmienna wynagrodzenia kierownictwa banków może uwzględniać:

– czynniki ilościowe – wynik finansowy netto lub dochód całkowity²³ (kwota lub przyrost), wskaźnik koszty – dochody, rentowność kapitału własnego, a w przypadku banków giełdowych także zysk na akcję (EPS) – nominalny i w pełni rozwodniony, przyrost EPS, całkowity zwrot dla właścicieli (TSR) – bezwzględny i relatywny (względem indeksu lub subindeksu giełdowego), wskaźnik cena – zysk (P/E), miary ryzyka;

– czynniki jakościowe – zgodność z przepisami, efektywność zarządzania ryzykiem, jakość systemu kontroli wewnętrznej, ocena jakości, efektywność procesów, satysfakcja pracowników i klientów, renoma marki, wyniki społeczne i ekologiczne itd.;

– cele indywidualne każdego członka zarządu.

Jak już zaznaczano, w przypadku menedżerów banków konieczne jest uwzględnienie ryzyka w systemie wynagrodzeń. Aby było to efektywne, należy mieć na uwadze pełen zakres ryzyka, na jakie może być narażony bank (kredytowe, rynkowe, płynności, operacyjne, reputacyjne, zgodności). Korekta wynagrodzenia o ryzyko powinna skutkować tym, że faktyczne wypłaty będą uzależnione od ryzyka lub jego efektów (Tarullo, 2009).

W przypadku banków potencjalne miary ryzyka, które można wziąć pod uwagę w systemie wynagrodzeń kierownictwa, mogą uwzględniać kredyty zagrożone (wskaźnik jakości portfela lub jego zmiana), wartość zagrożoną (kwota lub liczba

²³ Dochód całkowity (*comprehensive income*) może być lepszą miarą niż wynik finansowy, gdyż uwzględnia także te przychody i koszty, które są odnoszone bezpośrednio do kapitału własnego banku (tj. m.in. przychody i koszty związane ze zmianą wartości aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży czy skutki przeszacowania aktywów trwałych). Więcej na ten temat zob. Marcinkowska (2003a).

przekroczeń limitów), kapitał ekonomiczny, wskaźniki płynności (np. normy nadzorcze), współczynnik dźwigni finansowej (aktywa i zobowiązania pozabilansowe do kapitału własnego), aktywa ważone ryzykiem w relacji do aktywów ogółem, współczynnik wypłacalności (ogółem i dla funduszy własnych podstawowych).

Zasadne jest także uwzględnienie miar rentowności skorygowanych o ryzyko, np. wyniku ekonomicznego (ryzyko uwzględniane jest w kalkulacji współczynnika beta stosowanego do oszacowania kosztu kapitału własnego), wyniku finansowego korygowanego o ryzyko, rentowności aktywów ważonych ryzykiem, skorygowanego o ryzyko zwrotu na kapitale (RAROC) lub zwrotu na kapitale korygowanym o ryzyko (RORAC).

Instrumenty, w których wypłacane są wynagrodzenia zarządów, muszą być dostosowane do specyfiki banku i rynku, na którym działa. W przypadku banków spółdzielczych dominujące znaczenie ma gotówka, mogą być także stosowane dodatkowe korzyści (ubezpieczenia, usługi medyczne, możliwość korzystania z samochodu, pokrycie kosztów mieszkania, program emerytalny itd.). W przypadku banków komercyjnych wachlarz dostępnych instrumentów zwykle będzie znacznie szerszy, w szczególności można uwzględnić instrumenty kapitałowe (akcje, opcje na akcje, akcje „fantomowe” itd.). Są one atrakcyjne w przypadku gdy istnieje możliwość ich łatwej wyceny i upłynnienia, a zatem z reguły będą stosowane przez banki giełdowe, o odpowiednio dużym *free float*.

Należy jednak ponownie zaznaczyć, że stosowanie wynagrodzeń w instrumentach kapitałowych banku jest kontrowersyjne, może bowiem prowadzić do efektu „okopania się”. Przy zachowaniu określonych proporcji posiadanie pakietu własności banku sprzyja jednak zachowaniu większej dbałości menedżerów o interesy właścicieli (Larcker, Tayan, 2011, s. 245). Formułowane są nawet sugestie stosowania wymogu posiadania akcji przez cały okres kontraktu (minimalne limity określone np. w relacji do płacy zasadniczej). Jednocześnie sugeruje się, by stosować akcje i opcje na akcje z ograniczeniem zbywalności (nie mogą być sprzedane w trakcie i przez określony czas po ustaniu zatrudnienia w banku), gdyż zmniejsza to zagrożenia związane z krótkoterminową perspektywą wynagradzania (Bhagat, Bolton, 2013). Może to mieć jednak negatywny wpływ na długość okresu sprawowania funkcji przez członków zarządu.

Generalnie kwestia odraczania części wynagrodzenia warta jest rozważenia. Formułowane są propozycje „banków premii”: w ciągu określonego okresu część przyznanych premii jest wstrzymywana, a wypłacana dopiero po jakimś czasie, gdy uzyska się pewność, że wyniki mają charakter trwały i stabilny. Jeśli natomiast mają one charakter jednorazowy, nietypowy, wówczas odpowiednia część premii jest eliminowana (McCormack, Weiker, 2010; Stewart III, 1991). Propozycja ta jest także uzupełniana o kwestię konieczności zwrotu bankowi premii, które wypłacił menedżerom (Larcker, Tayan, 2011, s. 245), jeśli okaże się, że zostały nienależnie wypłacone (np. wskutek wykrycia manipulowania danymi finansowymi lub urzeczywistnienia się ryzyka, które wcześniej zostało zaniżone).

Ostatnią wreszcie sprawą jest wymóg publikowania informacji na temat systemu wynagrodzeń kierownictwa banku. Konieczne jest zwiększenie jakości tych raportów. Winny one informować nie tylko o poziomie wynagrodzeń, ale przede wszystkim o zasadach ich ustalania (w tym kryteriach oceny, sposobie powiązania z wynikami i ryzykiem itd.). Publikacja takich informacji (w szczególności gdy wsparta jest symulacjami poziomu realizacji wyników i wynikających z tego kwot wynagrodzeń) ułatwia ich użytkownikom zrozumienie tych mechanizmów i dokonanie oceny motywacyjnego wpływu stosowanych rozwiązań. Informacje na temat wysokości wynagrodzeń powinny być publikowane w takim przekroju, który umożliwiałby ocenę wysokości i struktury uposażenia (stosowanych instrumentów, krótko- i długoterminowego charakteru zachęt).

Można sformułować opinię, że przejrzystość w tym zakresie (publikowanie wyczerpujących informacji) jest sygnałem, że bank ma mniej problemów agencji i lepsze mechanizmy władztwa korporacyjnego. Słabe jakościowo ujawnienia mogą być postrzegane jako kamuflaż dla nadmiernego wynagrodzenia (Sheu i in., 2010).

Podsumowując, należy podkreślić, że dobrze zaprojektowany system wynagradzania kierownictwa powinien brać pod uwagę uwarunkowania działalności banku oraz jego misję, motywując do realizacji zadań strategicznych i uwzględniając tworzenie wartości dla właścicieli lub szerszego kręgu interesariuszy. Nie istnieje uniwersalny system optymalny dla każdego banku. Przedstawione propozycje mogą służyć jako punkt wyjścia do konstruowania zindywidualizowanych zasad.

7.3. Zarządy polskich banków

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród polskich banków (patrz załącznik nr 1) pozwoliło na poznanie kluczowych charakterystyk zarządów, w tym wysokości i zasad wynagradzania ich członków.

7.3.1. Skład zarządu

Zarządy polskich banków spółdzielczych są zwykle organami mało licznymi – średnia liczba członków nieznacznie przekracza wymagane prawem minimum i wynosi cztery osoby. Zarządy banków komercyjnych są przeciętnie tworzone przez sześć osób, a najczęściej przez siedem (rysunek 7.1). Jak już wskazano w rozdziale szóstym, organ ten jest mniej liczny niż rada nadzorcza: na jednego członka zarządu banku spółdzielczego przypada średnio 2,85 członka rady nadzorczej, podczas gdy w banku komercyjnym wskaźnik ten sięga 1,5. Różnica spowodowana jest tym, że skala działalności banków spółdzielczych (zarówno pod względem zakresu przedmiotowego, jak i wielkości) jest znacznie mniejsza, a stopień skomplikowania tej działalności niższy. Członkowie zarządów banków

spółdzielczych mają zatem szerszy zakres kompetencji (zakres nadzorowanych obszarów), a mniejszą rozpiętość zarządzania. W bankach komercyjnych wyróżnia się więcej szczegółowych obszarów podlegających danemu członkowi zarządu i na ogół przypisywane funkcje są tam bardziej homogeniczne (np. inni członkowie zajmują się finansami, ryzykiem, segmentem detalicznym, segmentem korporacyjnym itd.).

Rysunek 7.1. Przeciętna wielkość zarządów polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zważywszy na wielkość banków spółdzielczych i komercyjnych, występują tu bardzo istotne różnice w relacji liczby członków zarządu do liczby pracowników banku (rysunek 7.2). Średnio na jednego członka zarządu banku spółdzielczego przypada 18,5 pracowników (mediana – 17,1) – relacja wielkości zarządu do wielkości zatrudnienia wynosi niespełna 9% (mediana – niespełna 6%). Co oczywiste, w bankach komercyjnych na jednego członka zarządu przypada średnio znacznie więcej pracowników – 803 osoby (mediana – 555); relacja wielkości zarządu do wielkości zatrudnienia wynosi zaledwie 0,5% (mediana – 0,2%).

Można zauważyć wyraźne różnice w wieku osób sprawujących funkcje zarządcze w bankach komercyjnych. Dominującym przedziałem średniego wieku członków tego organu jest 41–45 lat, podczas gdy w bankach spółdzielczych jest to 56–60 (rysunek 7.3). Bardzo młody średni wiek członków zarządu zdarza się w bankach komercyjnych równie rzadko jak średni wiek w przedziałach 51–55 i 56–60. Natomiast liczba banków spółdzielczych klasyfikowanych pod względem średniego wieku zarządu jest najmniejsza w najniższych przedziałach i rośnie aż do 56–60 lat. Żaden ankietowany bank nie ma składu zarządzającego, którego średni wiek przekraczałby 60 lat (należy jednak zaznaczyć, że część banków nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie). Przypomnijmy, że średnio członkowie rad nadzorczych banków spółdzielczych są tylko nieznacznie starsi od członków zarządu (2,5 roku), a w bankach komercyjnych ta różnica jest większa i wynosi średnio siedem lat.

Rysunek 7.2. Przeciętna relacja wielkości zarządów i zatrudnienia ogółem w polskich bankach
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Rysunek 7.3. Przeciętny wiek członków zarządów polskich banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Można uogólnić, że banki spółdzielcze kładą szczególny nacisk przede wszystkim na doświadczenie, banki komercyjne natomiast są zainteresowane przede wszystkim świeżym spojrzeniem, brakiem utrwalonych negatywnych wzorców, nowoczesnym podejściem i dynamizmem. Należy także zdać sobie sprawę z innej pozycji zarządów banków komercyjnych i spółdzielczych. Te pierwsze z reguły poddawane są ocenie przez radę nadzorczą i ich członkowie częściej podlegają rotacji (np. wskutek negatywnej oceny dokonań lub w konsekwencji zmiany modelu biznesowego bądź znaczącej zmiany strategii i konieczności powierzenia

zadań nowym prezesom). W przypadku banków spółdzielczych kontrola ze strony rad nadzorczych jest znacznie słabsza, a kontrola właścicielska (sprawowana przez członków banku spółdzielczego) niemal nie istnieje. Pozycja zarządów jest zatem znacznie silniejsza i mniejsza jest rotacja ich członków.

7.3.2. Wynagrodzenia zarządu

Jak zaznaczono, kluczową kwestią władztwa korporacyjnego w kontekście zarządu jest określenie zasad i wysokości wynagrodzenia członków tego organu.

Na podstawie badań ankietowych ustalono przeciętne wynagrodzenie członka zarządu. Co oczywiste, jest ono znacząco różne w bankach spółdzielczych i komercyjnych (rysunek 7.4). Banki spółdzielcze płacą swemu menedżerowi średnio 97 tys. zł rocznie (mediana – 85,1 tys. zł), a banki komercyjne: 1352,8 tys. zł (mediana – 1294 tys. zł). Należy jednak odnotować dość duże zróżnicowanie uposażenia członków zarządów, warto zatem spojrzeć na rozkłady wyników.

Rysunek 7.4. Przeciętne roczne wynagrodzenie członków zarządów polskich banków (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Najwięcej (około 40%) banków spółdzielczych płaci członkom swych zarządów wynagrodzenie w przedziale 50–100 tys. zł rocznie (rysunek 7.5). Co dzięsiąty bank wypłaca nie więcej niż 50 tys. zł rocznie. W niemal co czwartym banku spółdzielczym średnie wynagrodzenie członka zarządu zawiera się w przedziale 100–150 tys. zł rocznie, co ósmy zaś bank oferował wyższe pobory. Tyle samo banków nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie²⁴.

²⁴ Ankieta była przeprowadzana przed wejściem w życie regulacji wymagającej ujawniania informacji na temat wynagrodzeń kierownictwa banków (aczkolwiek już po jej uchwaleniu). Nie było zatem możliwości pozyskania tych danych w inny sposób.

Rysunek 7.5. Rozkład polskich banków spółdzielczych pod względem przeciętnego rocznego wynagrodzenia członka zarządu (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Rysunek 7.6. Rozkład polskich banków komercyjnych pod względem przeciętnego rocznego wynagrodzenia członka zarządu (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Członek zarządu banku komercyjnego najczęściej otrzymywał roczne wynagrodzenie, którego średnia kwota zawierała się w przedziale 1–1,5 mln zł (1/3 banków). Niższe wynagrodzenia odnotowano w co czwartym banku (8% z nich płaciło swym menedżerom nie więcej niż pół miliona zł rocznie, a 17% do jednego miliona zł). Także co czwarty bank płacił naczelnemu kierownictwu wyższe kwoty: w 13% przypadków do 2 mln zł, w 8% przypadków do 2,5 mln zł. Jeden bank pozwolił zarobić członkom zarządu średnio więcej niż 2,5 mln zł rocznie.

Z reguły znaczną część tej kwoty otrzymuje prezes zarządu, w badaniu jednak nie uwzględniono głębszego podziału sumy wynagrodzeń. Większa niż w przypadku banków spółdzielczych część firm nie udzieliła odpowiedzi na temat wysokości wynagrodzenia zarządu²⁵.

Przeciętnie łączne roczne wynagrodzenie zarządu banku spółdzielczego to kwota około 350 tys. zł, co stanowi w przybliżeniu 13% kosztów osobowych. W bankach komercyjnych średnia roczna suma wynosi około 8,5 mln zł, czyli około 3% kosztów osobowych (rysunek 7.7).

Rysunek 7.7. Przeciętny udział wynagrodzenia członków zarządów w kosztach osobowych polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przeanalizowano również strukturę wynagrodzenia zarządów banków. Po pierwsze, sprawdzono, w jakich instrumentach wypłacane jest uposażenie zarządów. W bankach spółdzielczych występuje niemal wyłącznie gotówka. Jedynie w przypadku jednego banku wskazano także ubezpieczenia. Jest to jednak na tyle niewielka kwota, że w łącznej strukturze kosztów badanych banków wyniosła zaledwie 0,5‰. W bankach komercyjnych podstawę uposażenia zarządów stanowi także głównie gotówka, lecz jej udział w całkowitym wynagrodzeniu jest nieznacznie niższy (92%). Wśród pozostałych instrumentów można wskazać akcje (2,7%) oraz opcje na akcje (0,5%) banku, a także akcje lub opcje na akcje spółki macierzystej (0,3%). Relatywnie dużą część stanowiły pozostałe instrumenty (4,8%), wśród których banki uwzględniały przede wszystkim ubezpieczenia, koszty korzystania z samochodów służbowych na potrzeby prywatne, koszty opieki medycznej, pokrycie kosztów związanych z delegowaniem zagranicznych członków zarządu do pracy w Polsce, koszty uczęszczania dzieci do szkół w Polsce, dodatek mieszkaniowy.

²⁵ Informacji tych badane banki nie ujawniły w raportach rocznych ani innych publikowanych dokumentach.

Warto podkreślić, że płatności w instrumentach kapitałowych mają bardzo niewielkie zastosowanie w polskich bankach. Kwestia ta budzi wszelako współcześnie wątpliwości. Niegdyś sądzono, że dla zmniejszenia problemów agencyjnych należy uczynić z menedżerów współwłaścicieli. Jak wykazały cytowane badania empiryczne, często konsekwencje tego były jednak negatywne. Ocenę sytuacji utrudniają zalecenia nadzorcze, wskazujące dość wysokie sugerowane proporcje dla tej formy wypłat. Jest to oczywiście instrument potencjalnie atrakcyjny jedynie w przypadku banków, których akcje są notowane na giełdzie, wówczas istnieje bowiem możliwość bieżącej weryfikacji ich wartości oraz możliwość ich upłynnienia. Co jednak ciekawe, spośród badanych banków instrument ten w analizowanym okresie uwzględnił tylko jeden bank giełdowy oraz dwa nienotowane na giełdzie papierów wartościowych.

Rysunek 7.8. Przeciętna struktura wynagrodzeń zarządów polskich banków – instrumenty (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ponadto zbadano, jaką część łącznego uposażenia stanowi pensja zasadnicza, a jaka część ma charakter zmienny. Ponownie występują tu pewne różnice między rodzajami banków (rysunek 7.9). Przeciętnie w bankach spółdzielczych część stała wynagrodzenia to około 84% łącznej kwoty, reszta to część zmienna o charakterze krótkoterminowym; w ogóle nie są uwzględniane elementy długoterminowe. W bankach komercyjnych część stała stanowi niespełna 3/4 łącznej płacy członków zarządów. Występuje także długoterminowe wynagrodzenie zmienne – jego przeciętny udział to niespełna 4%. Na pozostałą część składa się zmienne wynagrodzenie krótkoterminowe. W trzech bankach komercyjnych stosowane było wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze. Najniższy udział części stałej wyniósł 48% (reszta to wynagrodzenie krótkoterminowe – był to najwyższy udział tego składnika wynagrodzenia wśród badanych banków). Ponadto w dwóch bankach

część stała stanowiła połowę wynagrodzenia zarządu (w jednym banku drugą połowę tworzyły elementy krótkoterminowe, w drugim część długoterminowa stanowiła 26% łącznego wynagrodzenia – był to jednocześnie najwyższy poziom tego składnika wynagrodzenia wśród badanych banków).

Rysunek 7.9. Przeciętna struktura wynagrodzeń zarządów polskich banków – część stała i zmienna
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W świetle omówionych w niniejszym rozdziale problemów związanych z powiązaniem wynagrodzenia z wynikami uzyskiwanymi przez bank, istotna jest kwestia podstawy ustalania wynagrodzenia. W badaniu uwzględniono pytanie otwarte (banki mogły podać do pięciu czynników branych pod uwagę w systemie wynagradzania najwyższego kierownictwa).

Banki spółdzielcze w odpowiedziach najczęściej wskazywały:

- elementy związane z wynikami uzyskiwanymi przez bank: wyniki finansowe, osiągnięcie planowanego zysku, realizacja planu finansowego, efektywność działalności;

- w kilku przypadkach pojawiały się elementy dotyczące ryzyka ponoszonego przez bank: jakość portfela kredytowego, poziom ryzyka kredytowego, współczynnik wypłacalności, jakość zarządzania systemem ryzyka i kontrolą wewnętrzną oraz wyniki audytów zewnętrznych i wewnętrznych;

- ogólne kwestie dotyczące efektów działalności: realizacja przyjętej strategii, poprawne zarządzanie, dobra opinia wśród klientów, realizacja założeń planowych, efekty pracy, wykonywanie zadań strategicznie ważnych dla banku, poziom realizacji zadań statutowych zarządu i stopień trudności zadań wykonywanych przez zarząd;

- aspekty dotyczące kompetencji i kwalifikacji członków zarządu: rodzaj wykonywanej pracy i kwalifikacje wymagane przy jej wykonywaniu, doświad-

czenie, kompetencje, wykształcenie, przygotowanie zawodowe, wiedza oraz umiejętności, pełniona funkcja w zarządzie, zakres obowiązków, stopień odpowiedzialności, zaangażowanie w działania banku, ogólna przydatność w zarządzie, staż pracy;

– subiektywną ocenę działań poszczególnych członków zarządu (ocenę okresową przygotowaną przez radę nadzorczą);

– w jednym przypadku odwołano się do poziomu wynagrodzenia pracowników.

Banki komercyjne udzielały odpowiedzi mniej chętnie i bardziej ogólnikowo. Także w nich kluczowe znaczenie miały wyniki finansowe (podstawą oceny były np. wskaźniki rentowności banku i nadzorowanego pionu, przyczynianie się do uzyskania wyniku finansowego, poziom kosztów), osiągnięcie celów strategicznych oraz realizacja planu (całego banku i nadzorowanego pionu). Tylko jeden bank wskazał kwestię związaną z ryzykiem („motywowanie pracowników do osiągania najwyższych możliwych efektów z położeniem nacisku na minimalizację i kontrolę podejmowanego ryzyka”). Często przywoływano indywidualną ocenę przez radę nadzorczą, ocenę pracy i uznaniowość. Sporadycznie wskazywano wiedzę merytoryczną i doświadczenie, zakres odpowiedzialności, rozwój osobisty. Dwa banki uwzględniały jakość zarządzania pracownikami i wynik badania motywacji oraz satysfakcji pracowników. Jeden z banków miał odgórnie narzucony poziom wynagrodzenia (ustawa o wynagrodzeniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi). W jednym banku (będącym w 100% własnością podmiotu zagranicznego) członkowie zarządu nie otrzymują zaś wynagrodzenia z racji pełnienia funkcji.

Ogółem odpowiedzi były dość zdawkowe (w niewielu przypadkach wskazywano konkretne miary stanowiące podstawę ustalenia wynagrodzenia). W znacznym stopniu podkreślane jest powiązanie płacy zarządu z wynikami banku (finansowymi i ogółem – celami strategicznymi) i realizacją planu²⁶. Zaskakujące jest bardzo niewielkie wykorzystanie parametrów związanych z ryzykiem. Nie motywuje to menedżerów do ograniczania go (niepodejmowania nadmiernego ryzyka) – w świetle wydarzeń kryzysowych jest to zdecydowaną wadą stosowanych systemów wynagradzania kierownictwa. Banki spółdzielcze w znacznym stopniu uwzględniają czynniki związane z kwalifikacjami członków zarządu; można sądzić, że w bankach komercyjnych są one wymogiem dla zdobycia stanowiska i nie są dodatkowo wynagradzane. Relatywnie często wskazywano subiektywną ocenę, co jest dość niebezpieczne. Jeśli bowiem menedżerowie nie wiedzą konkretnie, jakie są względem nich oczekiwania i jak ich wypełnienie przełoży się na uposażenie, wynagrodzenia nie spełniają funkcji motywacyjnej.

²⁶ Wyniki te nakazują z ostrożnością podejść do deklaracji banków odnoszących się do stosowania jedenastej bazylejskiej zasady władztwa korporacyjnego (dotyczącej dostosowania wynagrodzeń do rozsądnego podejmowania ryzyka). Przypomnijmy (patrz rozdział 3), że połowa banków ogółem (2/3 komercyjnych i 1/3 spółdzielczych) deklaruje, że realizuje tę zasadę w pełni, a co trzeci bank (17% komercyjnych i 47% spółdzielczych) realizuje ją częściowo. Tymczasem znacznie mniej banków wskazało czynniki związane z ryzykiem jako elementy uwzględniane w systemie wynagradzania kierownictwa.

7.3.3. Zarządy – podstawowe zależności

Przeprowadzone badanie ankietowe umożliwia dokonanie szerszej analizy zależności między podstawowymi charakterystykami wynagrodzeń zarządu a kluczowymi elementami władztwa korporacyjnego oraz wynikami działalności banków²⁷.

W przypadku banków spółdzielczych występowała istotna, statystycznie ujemna umiarkowana zależność między wielkością zarządu a wypełnieniem przez bank szóstej zasady bazylejskiej, odnoszącej się do systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz między ogólnym wypełnieniem zasad całej sekcji C (zarządzanie ryzykiem). Banki, którymi kierowały bardziej liczne zarządy w mniejszym stopniu spełniały wymogi dotyczące stosowania skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. Może być to związane z ogólnie niższą efektywnością funkcjonowania większych zespołów i problemami z koordynacją ich pracy, a także rozmyciem odpowiedzialności za kluczową dla banku funkcję zarządzania ryzykiem. Nie odnotowano przy tym żadnej istotnej statystycznie zależności między wielkością zarządu a charakterystykami finansowymi banku.

Nie zaobserwowano też żadnej istotnej statystycznie zależności między średnim wiekiem członków zarządu a charakterystykami rady nadzorczej oraz wypełnieniem przez bank zasad władztwa korporacyjnego. Spośród charakterystyk finansowych jedynie udział kapitałów w sumie bilansowej oraz relacja kredytów do depozytów wykazywały umiarkowaną negatywną zależność z tą zmienną. Banki kierowane przez młodszych menedżerów w większym stopniu przyczyniały się do kreacji pieniądza bankowego; nie było jednak zależności między wielkością kredytów lub ich udziałem w sumie bilansowej, zatem wyjaśnieniem jest druga z wymienionych zależności – banki te w wyższym stopniu finansowały swą działalność kapitałami własnymi. Zależności owe nie przełożyły się wszelako w znaczący sposób na wyniki banków.

W bankach spółdzielczych można wskazać wiele istotnych statystycznie zależności między poziomem wynagrodzenia zarządów a wielkościami finansowymi (zależności te mają jednak umiarkowaną siłę). Przede wszystkim można dostrzec, że wynagrodzenia są wyższe w większych bankach (wielkość mierzona liczbą klientów, sumą bilansową, poziomem kapitałów własnych, kredytów, depozytów). Dostrzeżono podobną zależność w odniesieniu do wyników finansowych (wynik netto, wynik odsetkowy). Ponieważ jednak korelacja między wynagrodzeniami a wskaźnikami rentowności nie była istotna statystycznie, można sądzić, że wyjaśnieniem także jest wielkość banku, a nie efektywność jego działania. Można wskazać negatywną korelację wynagrodzeń z ryzykiem banku (wyższe wynagrodzenia łączą się z gorszą jakością portfela kredytowego i niższym współczynnikiem wypłacalności), jednak zależności te nie są istotne statystycznie.

²⁷ Dokładniejsza analiza współzależności między elementami systemu władztwa korporacyjnego a wynikami banków zostanie przeprowadzona w rozdziale jedenastym.

Wyższe wynagrodzenia wypłacane były w tych bankach, w których członkowie rad nadzorczych byli młodszy (wraz ze wzrostem wieku osób nadzorujących zmniejszała się skłonność do hojnego wynagradzania zarządzających).

Umiarkowana negatywna zależność, istotna statystycznie, zachodzi między poziomem wyniku finansowego a udziałem części stałej w wynagrodzeniach zarządu (w przypadku wskaźników rentowności zależność ta także jest negatywna, ale nieistotna statystycznie). Można to zinterpretować na korzyść stosowania zmiennej części wynagrodzenia: motywuje ona do uzyskiwania lepszych wyników.

W odniesieniu do banków komercyjnych większe zarządy funkcjonowały w spółkach giełdowych i w dużych bankach (aktywa, kapitały własne). Jednocześnie banki te miały gorszą jakość portfela kredytowego.

Wiek członków zarządów banków komercyjnych wykazywał istotne statystycznie pozytywne skorelowanie tylko z dwiema charakterystykami – wiekiem członków rady nadzorczej i długością okresu sprawowania przez nich funkcji. Zatem bardziej doświadczeni nadzorcy doceniali bardziej doświadczonych zarządzających.

Wynagrodzenie członków zarządów było wyższe w przypadku banków giełdowych oraz dużych banków. Podobnie jak w bankach spółdzielczych występowała pozytywna, istotna statystycznie zależność między wynagrodzeniem zarządu a wynikiem finansowym banku, ale zależność między wynagrodzeniem a wskaźnikami rentowności nie była już istotna statystycznie. Dodatkowo istniała istotna dodatnia zależność między poziomem wynagrodzenia a kwotą wypłat dywidend.

Warto też zauważyć, że wyższe wynagrodzenia szły w parze z większą liczbą zarejestrowanych akcjonariuszy banku. Można zaryzykować tezę, że wraz z rozdrobnieniem akcjonariatu rośnie skłonność do lepszego wynagrodzenia zarządu (lub w mniejszym stopniu jest to kontrolowane), jeśli także akcjonariusze mają swój udział w zysku. Może to rodzić potencjalnie niebezpieczny mechanizm zachowań ze strony zarządów tych banków (powiększanie wypłat dywidend celem zwiększenia własnych premii). Nie odnotowano jednak żadnego istotnego statystycznie związku dotyczącego udziału stałej części wynagrodzenia menedżerów.

Co ciekawe, wyższe wynagrodzenie towarzyszyło wypełnianiu przez banki zasad bazylejskich dotyczących wynagrodzeń (część C zasad²⁸) oraz funkcjonowaniu w radzie nadzorczej komitetu ryzyka. Zależności między wynagrodzeniem a miarami ryzyka nie były istotne statystycznie. Sugeruje to, że jeśli w banku przykładą się większą wagę do kształtowania systemu wynagrodzeń, a także do zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, to – mimo że nie przełożyło się to w badanym okresie na inne niż w pozostałych bankach parametry ryzyka – zarządy te były wynagradzane bardziej srożej.

²⁸ Część C tworzą zasady: (10) nadzór nad systemem wynagradzania i (11) powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem. Wypełnienie tych pojedynczych zasad było umiarkowanie skorelowane z poziomem wynagrodzeń zarządu, ale była to zależność nieistotna statystycznie.

W następnym kroku dokonano analizy regresji wielorakiej dotyczącej poziomu wynagrodzenia zarządów banków. Po przeprowadzeniu wielu analiz skoncentrowano się na średnim wynagrodzeniu członka zarządu (ta zmienna była lepiej objaśniana przez modele niż łączna suma wynagrodzeń zarządu). Z uwagi na relatywnie niewielką liczbę obserwacji, analiza została przeprowadzona łącznie dla wszystkich banków, co jest usprawiedliwione podobnymi zależnościami między wybranymi zmiennymi. Zbudowano kilka modeli regresji, ale ostatecznie skoncentrowano się tylko na uwzględniających następujące zmienne objaśniające: logarytm naturalny z aktywów (*logAktywa*), logarytm naturalny z kapitału własnego (*logKW*), wynik finansowy netto (wynik), odsetek kredytów zagrożonych (NPL). Podsumowanie parametrów wybranych modeli przedstawia tabela 7.3.

Tabela 7.3. Średnie wynagrodzenie członków zarządów banków
– podsumowanie wyników regresji wielorakiej

Model		Wyraz wolny	logAktywa	logKW	Wynik	NPL	R ²
M1	b	494,10			0,00075		0,35101
	p	0,00002			0,00002		
M2	b	-2 749,87	246,40				0,78706
	p	0,00000	0,00000				
M3	b	-2 485,97	224,50		0,00018		0,80080
	p	0,00000	0,00000		<i>0,09623</i>		
M4	b	-2 254,33		252,74			0,81289
	p	0,00000		0,00000			
M5	b	-2 097,83		236,85	0,00012		0,81901
	p	0,00000		0,00000	<i>0,24010</i>		
M6	b	<i>144,43</i>				14 192,67	0,37844
	p	<i>0,37206</i>				0,00002	

Oznaczenia: b – współczynniki regresji, p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$), R² – współczynnik determinacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Po pierwsze, należy stwierdzić, że wynik finansowy w niewielkim stopniu objaśnia poziom wynagrodzeń członków zarządów banków. Model, w którym kwota wyniku była jedyną zmienną objaśniającą, pozwalał wyjaśnić zaledwie 35% zmienności zmiennej zależnej. Ponadto w modelach, w których uwzględniano także inne zmienne objaśniające, wynik finansowy nie był zmienną istotną statystycznie ($p \geq 0,05$) i miał niewielkie znaczenie (uwzględnienie tej zmiennej pozwalało jednak nieznacznie zwiększyć współczynnik determinacji). Jak sugerowała analiza korelacji, dla poziomu wynagrodzeń członka zarządu banku

najistotniejsze znaczenie ma wielkość banku. Model, w którym jedyną zmienną objaśniającą były aktywa ($\log \text{Aktywa}$), miał współczynnik determinacji 0,787, a jeśli zmienną objaśniającą były kapitały własne ($\log \text{KW}$), współczynnik determinacji wynosił 0,813. Dodatkowe uwzględnienie w modelach wyniku finansowego pozwoliło nieznacznie zwiększyć stopień objaśnienia zmienności zmiennej zależnej, choć znaczenie wyniku, mierzone standaryzowanym współczynnikiem regresji, było nieznaczące.

Sprawdzono również, czy parametry dotyczące ryzyka wpływają na wysokość wynagrodzeń. Jedynie poziom kredytów zagrożonych był zmienną istotną statystycznie, jeśli występował w modelu jako jedyna zmienna objaśniająca. Model ten objaśniał zmienność wynagrodzeń jedynie w 38%. Uwzględnianie w modelach innych miar ryzyka lub bezpieczeństwa (np. współczynnika wypłacalności) nie dawało satysfakcjonujących rezultatów.

Podsumowując, wysokość zarobków członków zarządów banków zależy przede wszystkim od wielkości banku, a w niewielkim stopniu od jego wyników i parametrów ryzyka. Należy jednak pamiętać o wzmiankowanych już ograniczeniach badania ankietowego oraz relatywnie niewielkiej próbie badawczej uniemożliwiającej przeprowadzenie głębszych analiz.

Przypomnijmy²⁹, że jedynie połowa banków (3/4 komercyjnych, 43% spółdzielczych) zadeklarowała pełne stosowanie bazylejskiej zasady władztwa korporacyjnego odnoszącej się do stawianego radzie nadzorczej wymogu aktywnego nadzorowania projektowania i funkcjonowania systemu wynagradzania zarządu. Łącznie 7% badanych banków (4% komercyjnych i 10% spółdzielczych) odpowiedziało, że nie respektuje tej zasady, a pozostałe trzymały się jej tylko częściowo. Jest to sytuacja niezadowalająca; rady nadzorcze koniecznie powinny uwzględnić ten aspekt władztwa korporacyjnego w swej działalności.

7.4. Podsumowanie

Dobrze zaprojektowany system wynagradzania kierownictwa może być kluczowym mechanizmem władztwa korporacyjnego, umożliwia bowiem powiązanie bodźców motywujących menedżerów z celami postawionymi przed bankiem. Wadliwie skonstruowany system może prowadzić do destrukcji wartości (Faulkender i in., 2010).

Element ten jest silnie uzależniony od efektywności działania innych mechanizmów władztwa. Przedstawione problemy związane z systemem wynagrodzeń dowiodły, że menedżerowie banków mogą wykorzystywać słabości rad nadzorczych i właścicieli. Ustanowione w ostatnich latach regulacje i rekomendacje dotyczące tego obszaru mają zaradzić tym problemom, jednak wskazuje się na ich

²⁹ Zob. rozdział trzeci.

niedociągnięcia i niekiedy nieadekwatność. Ustanowienie systemu potrójnej kontroli (ze strony rady nadzorczej, w najwyższym stopniu odpowiedzialnej za stworzenie i nadzorowanie systemu, nadzoru i regulatorów bankowych, a także rynku – w tym właścicieli i inwestorów) może przyczynić się do ograniczenia nieprawidłowości. Szczególne znaczenie przypisuje się obowiązkowi ujawniania informacji na temat poziomu wynagrodzeń i zasad jego ustalania. Praktyka wskazuje, że banki zwykle wypełniają ów obowiązek w taki sposób, który w istocie nie zwiększa wiedzy o mechanizmach kształtujących płace kierownictwa. Z drugiej strony, nie widać także presji ze strony rynków, które mogłyby dyscyplinować banki i wymagać zarówno lepszej jakości ujawnień, jak i kluczowego w tej sprawie powiązania wynagrodzeń z wynikami i ryzykiem generowanym przez banki.

Rozdział 8

Zarządzanie ryzykiem bankowym w systemie władztwa korporacyjnego banku

8.1. Ryzyko w działalności bankowej

8.1.1. Zarządzanie ryzykiem w banku¹

Ryzyko jest immanentną cechą każdej aktywności ekonomicznej. Towarzyszy ono wszelkim decyzjom i działaniom przedsiębiorstw; związane jest ze wszystkimi procesami zachodzącymi w organizacji. Definiowane jest zwykle jako prawdopodobieństwo, że nastąpi zdarzenie niosące ze sobą negatywne skutki. Ryzyko w działalności banku oznacza niebezpieczeństwo, że nie osiągnie on swych celów. Należy przy tym dokonać rozróżnienia między niepewnością i ryzykiem: niepewność oznacza, że podmiot nie jest w stanie uświadomić sobie charakteru, rozmiaru i prawdopodobieństwa negatywnych zdarzeń; w przypadku gdy wszystkie czynniki zagrożenia są możliwe do zidentyfikowania, a także można określić poziomy występowania tych czynników i ich prawdopodobieństwo, mówi się o ryzyku (Jaworski, red., 1998; Duraj, 1996).

Można wyróżnić dwie koncepcje ryzyka (Jajuga, red., 2007, s. 13): negatywną (ryzyko jako zagrożenie), w której ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu, oraz neutralną (ryzyko jako zagrożenie i szansa), w której ryzyko oznacza możliwość uzyskania efektu różniącego się *in minus* lub *in plus* od oczekiwanego efektu. W zarządzaniu instytucjami finansowymi stosowane jest to drugie podejście. Ryzyko oznacza zatem zarówno zagrożenie (kryzys), jak i możliwości².

Istotą bankowości jest podejmowanie ryzyka. Kwintesencją zarządzania bankiem jest zarządzanie ryzykiem (Marcinkowska, 2004a)³. Na proces ten składają się identyfikacja i analiza ryzyka, jego pomiar⁴, sterowanie ryzykiem, kontrola

¹ W zredagowaniu podrozdziału wykorzystano publikacje: Marcinkowska (2009c; 2003d).

² Często przytaczany jest chiński symbol 危險, oddający właśnie to szersze spojrzenie na ryzyko (Damodaran, 2008).

³ Podobną opinię wyraża M. Zaleska (red., 2007, t. I, s. 26): „celem działalności bankowej jest kupno i sprzedaż ryzyka oraz zarządzanie tym ryzykiem w dążeniu do generowania wyniku finansowego oraz wzrostu wartości banku”.

⁴ Do pomiaru ryzyka finansowego wykorzystuje się trzy grupy wskaźników: miary wrażliwości (*sensitivity*) – ujmują odchylenie zmiennej wywołane przez jednostkową zmianę pojedynczego czynnika (np. zmiana wyniku finansowego na skutek wzrostu stóp procentowych o jeden

i monitorowanie, ocena podejmowanych przedsięwzięć (Zawadzka, 1996, s. 18; Borys, 1996, s. 47; Iwanicz-Drozdowska, Nowak, 2012, s. 17; Jajuga, 2007, s. 15; Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 35). Umiejętne zarządzanie ryzykiem ponoszonym przez bank stanowi o jego przetrwaniu na rynku i sukcesie finansowym.

Skuteczność procesu zarządzania ryzykiem uwarunkowana jest faktem pełnego zintegrowania wszystkich działań w jego obrębie. Zintegrowane zarządzanie ryzykiem oznacza z jednej strony integrację systemu zarządzania ryzykiem z systemem zarządzania bankiem, a z drugiej – integrację procesu zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka we wszystkich jednostkach banku (co wiąże się m.in. z ujednoliceniem metod pomiaru i kontroli). Na całościowy model zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku składają się trzy elementy: zasady (polityka), metodologia i infrastruktura (Crouhy i in., 2001).

Punktem wyjścia tego procesu jest strategia banku, określająca m.in. oczekiwany poziom uzyskiwanych wyników oraz tolerancję ryzyka. Na tym etapie podejmowane są więc decyzje o tym, jakiego ryzyka bank będzie unikał, a jakie będzie ograniczał (i do jakiego poziomu).

Podstawowym celem strategii zarządzania ryzykiem jest określenie zasad jego pomiaru oraz monitorowania i kontroli. Wiąże się to przede wszystkim z ustaleniem reguł odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz zasad raportowania informacji na temat ryzyka (określane są m.in.: rodzaj raportowanych informacji, częstotliwość raportów, ścieżki komunikacji) i zasad kontroli (odpowiedzialność za kontrolę ryzyka nie powinna być powierzona jedynie departamentowi kontroli wewnętrznej – w procesie tym muszą uczestniczyć wszystkie jednostki banku). Bank musi mieć pewność, że zarządzanie ryzykiem jest procesem kompletnym i ciągłym. Informacje na temat ponoszonego przez bank ryzyka powinny mieć wpływ na decyzje odnoszące się do sprzedaży produktów: decyzje te dotyczą m.in. konstrukcji produktów, procedur z nimi związanych, a także ich wyceny. Koszty ryzyka są bowiem istotnym elementem kalkulacji rentowności produktów; ocenie powinna bowiem zostać poddana rentowność skorygowana o ponoszone ryzyko.

Kolejnym elementem wpływającym na proces zarządzania ryzykiem jest posiadana przez bank infrastruktura, która jest wykorzystywana w tym procesie.

punkt procentowy); miary zmienności (*volatility*) – uwzględniają zmienność wokół średniej jakiegokolwiek parametru lub zmiennej (zarówno w górę, jak i w dół); miary zagrożenia (*downside risk*) – koncentrują się wyłącznie na negatywnym odchyleniu i określane są jako wartość zmiennej w „najgorszym możliwym przypadku” (Bessis, 1998). Szczegółowy opis miar ryzyka przedstawia np. K. Jajuga (2007). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że nie można pokładać nadmiernej ufności w wyniki pomiaru ryzyka. Wynika to po pierwsze z samej natury ryzyka – wiąże się ono z prawdopodobieństwem – i już to nie pozwala na precyzyjne określenie jego rozmiarów. Ponadto zmierzyć można jedynie to ryzyko, które zostało zidentyfikowane. Jeśli zaś instytucja nie jest świadoma wszystkich źródeł potencjalnych zagrożeń, nie jest w stanie kwantyfikować ich możliwych konsekwencji. Po trzecie wreszcie, nie istnieją doskonałe metody pomiaru ryzyka i zawsze należy liczyć się z ryzykiem modelu. Nadto podstawą pomiaru ryzyka są dane – jeśli ich jakość jest niewystarczająca, wynik będzie obciążony istotnym błędem.

W pierwszym rzędzie należy tu wymienić pracowników – ich wiedzę i umiejętności (kompetencje) oraz wykonywane przez nich operacje (działania). Drugim elementem jest będąca do dyspozycji technologia, czyli sprzęt i oprogramowanie wykorzystywane do zarządzania ryzykiem. Wypadkową tych dwóch elementów są dane, na jakich bank opiera się przy ocenie ponoszonego ryzyka; jest to najbardziej krytyczny czynnik w procesie zarządzania ryzykiem: brak informacji lub informacje o niskiej jakości (błędne, nieaktualne, niekompletne) same są źródłem ryzyka, powodują bowiem, że bank nie jest w stanie skutecznie nim zarządzać, gdyż bądź to nie dostrzega ryzyka, bądź niewłaściwie je ocenia, co uniemożliwia podejmowanie właściwych decyzji.

Rysunek 8.1. Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Crouhy i współpracownicy (2001).

W przypadku sektora finansowego ryzyko ponoszone przez jedną instytucję może mieć poważny wpływ na wszystkie inne podmioty tego sektora. Często przywołuje się tu tzw. efekt domina, czyli sytuację, w której problemy finansowe i utrata zaufania do jednego banku wywołują problemy finansowe innych instytucji tego sektora i spadek zaufania do całej branży. Jest to argumentem dla współpracy banków oraz nadzoru bankowego w zakresie rozwoju metodologii pomiaru i zarządzania ryzykiem oraz edukacji w tej dziedzinie. Opracowywane są także standardy i dobre praktyki w tym zakresie⁵.

Działalność banków podlega szczególnej regulacji prawnej, zatem i ryzyko podejmowane przez bank jest przedmiotem licznych ograniczeń i monitoringu ze strony instytucji nadzorczych. Przepisy prawne w dużym stopniu wpływają bowiem nie tylko na poziom ryzyka, jaki bank będzie ponosił, ale i na sposób jego podejmowania (a także pomiaru – dla spełnienia norm ostrożnościowych).

Odpowiedzialność za opracowanie metodologii pomiaru ryzyka spoczywa na każdym banku. Regulacje prawne określają wytyczne w zakresie kwantyfikacji ryzyka dla celów nadzorczych. W szczególności należy tu wskazać normy wynikające z wytycznych zawartych w „umowach kapitałowych”: Bazylea II (BCBS, 2006) i Bazylea III (BCBS, 2011, 2013)⁶. Tak zwany pierwszy filar umowy kapitałowej określa zasady obliczania minimalnych wymogów kapitałowych niezbędnych do pokrycia poszczególnych rodzajów ryzyka⁷. Jako iż pierwszy filar nie obejmuje wszystkich rodzajów ryzyka, a ponadto określa dość sztywne ramy zasad jego pomiaru, istnieje zagrożenie, że obliczony na jego podstawie całkowity poziom ryzyka będzie niedoszacowany. Aby zapobiec sytuacji, w której bank nie ma kapitału wystarczającego do pokrycia faktycznie ponoszonego ryzyka, drugi filar umowy kapitałowej wymaga od banków wdrożenia procesu oceny ogólnej adekwatności kapitałowej w relacji do profilu ryzyka (a jednocześnie na instytucje nadzorcze nakłada się obowiązek dokonywania jego oceny). Proces ów określany jest jako „wewnętrzny proces oceny adekwatności kapitałowej”⁸ (*internal capital adequacy assessment process* – ICAAP). W jego ramach dokonywana jest ocena obecnej i przyszłej adekwatności kapitałowej. Proces wymaga zbudowania całościowego systemu identyfikacji, pomiaru i raportowania wszystkich istotnych rodzajów ryzyka oraz alokacji kapitału na pokrycie tego ryzyka w sposób systematyczny i obiektywny. W ramach drugiego filaru należy zatem rozważyć te rodzaje ryzyka, które nie są w ogóle lub są tylko częściowo objęte pierwszym fila-

⁵ Dodatkowo banki wymieniają się danymi, co umożliwia lepsze modelowanie ryzyka.

⁶ Wytyczne te były podstawą opracowania nowych norm obowiązujących w Unii Europejskiej – pakietu CRD IV / CRR (dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych...; rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych...).

⁷ Szczegółowe omówienie wytycznych bazylejskich oraz ich transpozycji do regulacji polskich przytacza Marcinkowska (2009c).

⁸ Lub: proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego.

rem oraz czynniki zewnętrzne. Tym samym regulacje ostrożnościowe wymuszają na bankach konieczność zbudowania własnych systemów identyfikacji i pomiaru ryzyka, niezależnie od potrzeb związanych z pomiarem kapitału regulacyjnego. Banki są w ten sposób motywowane do rozwoju wiedzy i inwestycji w wewnętrzne systemy zarządzania ryzykiem.

W ramach procesu ICAAP konieczna jest przede wszystkim identyfikacja wszystkich istotnych czynników ryzyka (w tym także trudno mierzalnych), pomiar ryzyka oraz określenie skłonności do podejmowania ryzyka. Kwestia opracowania strategii zarządzania ryzykiem, w tym ustalenia apetytu banku na ryzyko (lub tolerancji ryzyka), jest jednym z obszarów, względem których formułowane są zasady władztwa korporacyjnego banków.

8.1.2. Apetyt na ryzyko i tolerancja ryzyka

Omawiając zasady i komponenty zintegrowanego zarządzania ryzykiem w banku wskazano, że wśród zasad kluczowe znaczenie ma określenie akceptowalnego poziomu ryzyka.

Apetyt na ryzyko (*risk appetite*) można zdefiniować jako wielkość i rodzaje ryzyka, jakie bank jest w stanie i zamierza zaakceptować, realizując swe wartości i misję (IIF, 2009). Jest zatem powiązany ze strategią i osiąganiem celów banku, odzwierciedla filozofię zarządzania ryzykiem przez bank (a to z kolei wpływa na kulturę i operacyjny styl jego działalności). Apetyt na ryzyko stanowi wytyczną przy podejmowaniu decyzji odnośnie do alokacji zasobów. Określa on też nastawienie banku do ryzyka i pomaga mu w dostosowaniu organizacji, ludzi i procesów w projektowaniu infrastruktury niezbędnej do skutecznego reagowania na ryzyko i monitorowanie go (COSO, 2004)⁹.

Apetyt banku na ryzyko powinien być sformułowany i komunikowany tak, by pracownicy rozumieli, że muszą realizować zadania w dopuszczalnych granicach. Bez takiej artykulacji i przekazywania tej informacji zarządowi banku będzie trudno wdrażać politykę zarządzania operacyjnego, która upewni radę nadzorczą i sam zarząd, że cele są osiąganе w rozsądnych granicach ryzyka. Oświadczenie na temat apetytu na ryzyko skutecznie nadaje ton zarządzaniu ryzykiem. Podkreśla się, że większe jest prawdopodobieństwo osiągnięcia celów strategicznych, gdy apetyt na ryzyko jest powiązany z celami operacyjnymi, zgodnością i sprawozdawczością (Rittenberg, Martens, 2012).

Dobrze sformułowane oświadczenie dotyczące apetytu na ryzyko powinno bezpośrednio nawiązywać do celów strategicznych banku, być sformułowane wystarczająco precyzyjnie, by mogło być komunikowane w całej organizacji, efektywnie monitorowane i korygowane w czasie, a także pomóc ustalić akcentowaną tolerancję ryzyka (tym samym określić parametry dopuszczalnego ryzyka),

⁹ Szerszy przegląd definicji apetytu na ryzyko przedstawia Podlewski (2012).

ułatwiać dostosowanie pracowników, procesów i infrastruktury w osiągnięciu celów organizacyjnych w dopuszczalnych ramach ryzyka, ułatwiać monitorowanie otoczenia konkurencyjnego, wskazywać terminowy charakter ryzyka i odnosić się do okresu, jakiego dotyczą realizowane zadania strategiczne, uwzględniać, że bank ma wiązkę celów i portfel projektów, a także portfel ryzyka do zarządzania, co oznacza, że apetyt na ryzyko ma znaczenie na poziomie poszczególnych celów i na poziomie portfela (Rittenberg, Martens, 2012).

Tolerancja ryzyka (*risk tolerance*) jest określeniem zbliżonym do apetytu na ryzyko (niekiedy traktuje się je jako synonimy). COSO definiuje ją jednak wężiej – jako „dopuszczalny poziom zmienności w stosunku do osiągnięcia określonego celu” (często jest mierzona w tych samych jednostkach, jak te stosowane do pomiaru celu, którego dotyczy). Ustalając tolerancję ryzyka kierownictwo bierze pod uwagę względne znaczenie celu i dostosowuje tolerancję ryzyka do apetytu na ryzyko. Działanie w granicach tolerancji ryzyka pomaga zapewnić, że bank pozostaje w obrębie zatwierdzonego apetytu na ryzyko, a w konsekwencji, że osiągnie swoje cele (COSO, 2004). Jest to zatem termin zbieżny z apetytem na ryzyko – oznacza zastosowanie tego apetytu w odniesieniu do konkretnych celów (Rittenberg, Martens, 2012). Tolerancja ryzyka bywa także charakteryzowana jako maksymalna wielkość ryzyka, jaką bank jest skłonny podjąć, w obrębie poszczególnych rodzajów ryzyka (Ernst & Young, 2010) w ramach danego obszaru działalności. Jest to przełożenie apetytu na ryzyko na konkretne realia operacyjne.

Dodatkowo wskazuje się docelowy poziom ryzyka (*risk target*), będący optymalną wielkością ryzyka, jaką bank chce stosować w osiągnięciu określonego celu biznesowego, a także limity ryzyka, będące progami, względem których bank monitoruje, czy faktyczny poziom ryzyka nie odchyła się nadmiernie od pożądanego optimum (Ernst & Young, 2010).

Najszerszym pojęciem jest „zdolność do podjęcia ryzyka” (*risk capacity*), oznaczająca maksymalny poziom ryzyka (przy danym poziomie aktualnie posiadanych zasobów), jaki bank może przyjąć bez naruszenia ograniczeń określonych przez kapitał regulacyjny i potrzeby w zakresie płynności i regulowania zobowiązań, również z punktu widzenia relacji z deponentami, innymi klientami, wierzycielami i właścicielami, przy danym poziomie posiadanych zasobów (infrastruktury technicznej, wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania ryzykiem) (FSB, 2013). Kwestię tę należy oceniać także w kontekście profilu ryzyka, czyli aktualnego poziomu i zróżnicowania różnych rodzajów ryzyka w działalności banku (COSO, 2004). Zależności między wymienionymi kategoriami przedstawia rysunek 8.2.

Kwestie apetytu na ryzyko i tolerancji ryzyka zaczęły być szczególnie mocno akcentowane w ostatnich latach. Banki zachęcane są do określania w ramach strategii podejścia do zarządzania ryzykiem, w tym określenia apetytu na nie (w ramach systemu zarządzania ryzykiem należy co najmniej określić limity ryzyka). Prawidłowe wdrożenie opisanych wyżej wytycznych jest jednak zadaniem

trudnym. Dość wskazać, że raptem co czwarta instytucja finansowa przyznaje, że wdrożyła apetyt na ryzyko w prowadzonej działalności (w Europie odsetek ten jest znacznie wyższy, wynosi ponad 40%). Największym wyzwaniem jest efektywne kaskadowanie apetytu na ryzyko w całej organizacji i wdrożenie w procesy decyzyjne (Ernst & Young, 2012). Zdecydowana większość największych banków jednak stwierdza, że ma jasno sformułowane oświadczenia na temat apetytu na ryzyko (60%) lub jest w trakcie prac nad nimi (36%) (Ernst & Young, 2010).

Objaśnienia: A – faktyczny poziom ryzyka przekracza apetyt na ryzyko – należy obniżyć ryzyko; B – faktyczny poziom ryzyka jest optymalny; C – faktyczny poziom ryzyka przekracza górny limit – należy obniżyć ryzyko, chyba że wyniki uzasadniają pozycję ryzyka; D – faktyczny poziom ryzyka poniżej dolnego limitu – należy zwiększyć ryzyko, chyba że potencjalne wyniki nie są adekwatne; E – faktyczny poziom ryzyka przekroczył zdolność banku do pokrycia ryzyka – utrata płynności lub wypłacalności

Rysunek 8.2. Przykład poziomów ekspozycji na ryzyko

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lawton, Nestor (2010); Ernst & Young (2010).

Przy definiowaniu granic apetytu na ryzyko banki najczęściej stosują następujące parametry: limity (w tym limity koncentracji), wskaźniki kapitałowe, kapitał ekonomiczny, zmienność dochodów, wynik brutto, wskaźniki płynności, rating kredytowy i wewnętrzne ratingi, stopy strat kredytowych, aktywa ważone ryzykiem, straty operacyjne; nieco rzadziej banki wykorzystują również rentowność kapitałów własnych (ROE) oraz skorygowaną o ryzyko rentowność kapitałów (RAROC), wskaźniki dźwigni finansowej, dywidendy, limity ekspozycji, dochody zagrożone (*earnings at risk*), wyniki testów warunków skrajnych i straty

w przypadku zdarzeń ekstremalnych, koszt ryzyka. Często oświadczenie na temat apetytu na ryzyko uwzględnia kilka parametrów (Lawton, Nestor, 2010; Ernst & Young, 2013).

8.1.3. Ujawnienia na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej¹⁰

W pierwszym rozdziale podkreślono znaczenie dyscypliny rynkowej dla wspierania nadzoru nad działalnością banków. Podkreślono wówczas, że czynnikiem warunkującym jej skuteczność jest dostarczanie rynkowi adekwatnych, aktualnych informacji. Normy prawne obligują banki do publikowania danych na temat ryzyka, zarządzania ryzykiem i adekwatności kapitałowej. Wymogi te dotyczą trzech rodzajów sprawozdań, przy czym dwa pierwsze elementy mają charakter uniwersalny (przepisy te nie są adresowane wyłącznie do banków):

- w sprawozdaniu finansowym (w informacji dodatkowej) należy przedstawić „informacje o celach i zasadach zarządzania ryzykiem”, przy czym trzeba tu dokonać podziału na poszczególne kategorie ryzyka¹¹;
- w sprawozdaniu z działalności należy wskazać czynniki ryzyka i opisać zagrożenia; dodatkowo przepisy adresowane do podmiotów giełdowych wymagają ujawnienia w raporcie rocznym opisu „istotnych czynników ryzyka i zagrożeń, z określeniem, w jakim stopniu emitent jest na nie narażony”¹²;
- raportu na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej (informacje o charakterze ilościowym i jakościowym na temat adekwatności kapitałowej)¹³.

Należy przy tym podkreślić, że coraz powszechniejsze są głosy, że zakres informacji na temat ryzyka, wymaganych obecnie przez prawo bilansowe, nie jest wystarczający. Podjęto szereg inicjatyw, których celem jest opracowanie standardu, zawierającego zasady i wytyczne w zakresie sporządzania raportu z ryzyka w działalności przedsiębiorstw i banków. Sugeruje się, by w sprawozdaniu tym uwzględniać następujące informacje:

- występowanie niepewności co do możliwości kontynuowania działalności w najbliższej przyszłości (tj. w perspektywie jednego roku);
- omówienie postępowań toczących się w sądzie, wraz ze wskazaniem zagrożenia oraz potencjalnych zobowiązań spółki;

¹⁰ W zredagowaniu podrozdziału wykorzystano publikacje: Marcinkowska (2009c; 2004b).

¹¹ Ponadto przepisy wymagają także, by „w przypadku występowania niepewności co do możliwości kontynuowania działalności” w sprawozdaniu finansowym przedstawiono „opis tych niepewności oraz stwierdzenie, że taka niepewność występuje, oraz wskazanie, czy sprawozdanie finansowe zawiera korekty z tym związane. Informacja powinna zawierać również opis podejmowanych bądź planowanych przez jednostkę działań mających na celu eliminację niepewności”. Zob. ustawa z dnia 24 września 1994 r. o rachunkowości.

¹² Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...

¹³ Uchwała nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji... Obowiązkiem ogłaszania informacji w zakresie określonym tą uchwałą objęte są wszystkie banki krajowe.

- wyszczególnienie czynników ryzyka i niepewności odnośnie do przyszłych wyników działalności spółki – należy tu wymienić i opisać czynniki zarówno zewnętrzne¹⁴, jak i wewnętrzne¹⁵;

- wyszczególnienie czynników ryzyka finansowego (kredytowego, rynkowego, utraty płynności) i operacyjnego;

- opis polityki (strategii) oraz organizacja systemu zarządzania ryzykiem (w tym: wskazanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem);

- opis zasad pomiaru ryzyka i stosowanych systemów i narzędzi;

- w odniesieniu do poszczególnych grup ryzyka: kwantyfikacja i priorytyzacja czynników ryzyka (pożądane jest przedstawienie pomiaru ryzyka przy zastosowaniu różnych metod i mierników oraz dezagregacja ryzyka na segmenty oraz linie biznesowe)¹⁶;

- w odniesieniu do poszczególnych grup ryzyka: opis podejmowanych działań i stosowanych instrumentów w zakresie zarządzania ryzykiem;

- informacje na temat funkcjonowania kontroli wewnętrznej – w tym zasad, organizacji, odpowiedzialności i skuteczności (efektywności) jej działań.

Dla oceny banku kluczowe znaczenie ma raport dotyczący jego adekwatności kapitałowej, sporządzany zgodnie z wytycznymi Bazylei II, III.

Informacje publikowane w tym raporcie mają dwojaki charakter: są to zarówno informacje ilościowe, jak i jakościowe. Informacje kwantytatywne, prezentujące dane ilościowe i wartościowe, są uzupełniane informacjami kwalitatywnymi, mającymi charakter opisowy, wprowadzający i uzupełniający. Generalnie można wyróżnić trzy grupy informacji, które winny być publikowane przez banki: zakres zastosowania, kapitał, narażenie na ryzyko. W ramach informacji na temat kapitału wyróżnia się dane o strukturze kapitału oraz adekwatności kapitałowej. Sekcja informacji poświęconych narażeniu na ryzyko uwzględnia szczegółowe informacje na temat poszczególnych rodzajów ryzyka: kredytowego, rynkowego, operacyjnego oraz

¹⁴ Związane np. z warunkami makroekonomicznymi, prawnymi i regulacyjnymi dotyczącymi danego sektora gospodarki, warunkami konkurencyjnymi, działaniami konkurentów, dostawców lub klientów, koncentracją dostawców bądź klientów, z trendami i sezonowością, powiązaniem z innymi podmiotami w ramach aliansów, uzależnieniem od surowców i zasobów naturalnych, kwestiami ekologicznymi.

¹⁵ Związane np. z produktami lub usługami oferowanymi przez spółkę, obecną sytuacją finansową i możliwością pozyskiwania funduszy na działalność, wchodzeniem na nowe rynki, strukturą kosztów, pracownikami i ich kompetencjami oraz kontynuacją zatrudnienia, środowiskiem pracy, pozycją związków zawodowych, strukturą organizacyjną, zakłóceniami w pracy systemów informacyjnych i innych zasobów.

¹⁶ Ponadto, aby zapewnić porównywalność informacji, dane winny obejmować okres co najmniej dwuletni, choć dla ułatwienia analizy trendów bank powinien rozważyć możliwość prezentacji danych za dłuższe okresy (np. trzy- lub pięcioletnie). W celu umożliwienia oceny poziomu ryzyka ponoszonego w ciągu roku i uniknięcia posądzeń o ukrywanie niekorzystnych informacji, prezentowane informacje winny uwzględniać dane śródroczne (np. oprócz wielkości ryzyka oszacowanej na koniec roku należy podać jego maksymalne, minimalne i przeciętne wielkości w ciągu całego roku bądź też przedstawić informacje miesięczne lub nawet tygodniowe); w trosce o zachowanie przejrzystości raportu te dane można prezentować graficznie.

ryzyka stopy procentowej w portfelu bankowym. Podkreśla się przy tym, że zakres ujawnień wymaganych przez trzeci filar umowy kapitałowej nie może stać w konflikcie z wymogami standardów rachunkowości, które co do natury mają szerszy zakres.

Wybór środków przekazu i miejsca ujawnienia wymaganych informacji pozostaje w gestii kierownictwa banku. W odniesieniu do tych informacji, które wykraczają poza ramy statutowych ujawnień wymaganych przez prawo bilansowe, niezbędne jest wskazanie, gdzie informacje owe są dostępne¹⁷. Warto przy tym podkreślić, że przepisy nie domagają się poddawania owych dodatkowych informacji badaniu przez biegłych rewidentów. Podkreśla się, że wykorzystane dane powinny być zgodne z informacjami pochodzącymi z systemu rachunkowości, którym już towarzyszy opinia i raport niezależnego audytora, zatem kolejna weryfikacja informacji nie jest już konieczna.

Podobnie jak dzieje się to w standardach rachunkowości, przepisy pozostawiają bankom kwestię wyboru poziomu istotności informacji, których ujawnienie jest niezbędne¹⁸. Sformułowany w przepisach zakres podlegających ujawnieniu informacji jest bardzo szeroki, ale obowiązuje tu zasada proporcjonalności: bank określa, które informacje są istotne, zważywszy m.in. na charakter i skalę jego działalności, rodzaj wykonywanych czynności, profil i poziom ryzyka. Informacje te winny być dostępne dla wszystkich zainteresowanych stron.

8.2. System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej w bankach – wytyczne nadzorcze i dobre praktyki władztwa korporacyjnego

8.2.1. System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej¹⁹

Prawo bankowe wymaga, by w banku funkcjonował system zarządzania stanowiący zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej²⁰. Sys-

¹⁷ Uchwała zobowiązuje banki do ogłaszania, w sposób ogólnie dostępny, w miejscu wykonywania czynności, informacji na temat dostępu do zasad polityki informacyjnej regulujących: zakres ogłaszanych informacji, częstotliwość ogłaszania adekwatną do skali działalności banku, formy i miejsca ogłaszania; zasady zatwierdzania i weryfikacji ogłaszanych informacji, które nie są objęte badaniem sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta; zasady weryfikacji polityki informacyjnej.

¹⁸ Informacja jest uważana za istotną, jeśli jej pominięcie lub zniekształcenie mogłoby zmniejszyć albo wywrzeć wpływ na ocenę lub decyzje podejmowane na jej podstawie. Niezbędna jest zatem ocena istotności informacji w konkretnych okolicznościach. Komitet – przyznając, że nie jest możliwe ustalenie sztywnych kryteriów oceny, które nie byłyby podatne na manipulację – pozostawia je swobodnym decyzjom banków.

¹⁹ Wykorzystano fragmenty siódmego rozdziału monografii: Marcinkowska (2009c).

²⁰ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 9. Kolejne artykuły (9a–9f) uszczegóławiają te zapisy.

tem zarządzania jest projektowany i wprowadzany przez zarząd (który ma także zapewnić działanie tego systemu), a zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie nadzoru nad wprowadzeniem systemu zarządzania oraz ocena jego adekwatności i skuteczności. Rada nadzorcza banku zatwierdza strategię działania banku oraz zasady ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, a także sprawuje nadzór nad zgodnością polityki banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym banku²¹.

W ramach systemu zarządzania w banku musi funkcjonować co najmniej:

- system zarządzania ryzykiem;
- system kontroli wewnętrznej.

Zadaniem systemu zarządzania ryzykiem jest identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, służące zapewnieniu prawidłowości procesu wyznaczania i osiągania szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności. Obowiązkiem banku w ramach tego systemu jest (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, art. 9b):

- stosowanie sformalizowanych zasad służących określaniu wielkości podejmowanego ryzyka i zasady zarządzania ryzykiem;
- stosowanie sformalizowanych procedur mających na celu identyfikację, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, uwzględniających również przewidywany poziom ryzyka w przyszłości;
- stosowanie sformalizowanych limitów ograniczających ryzyko i zasad postępowania w przypadku przekroczenia limitów;
- stosowanie przyjętego systemu sprawozdawczości zarządczej umożliwiającego monitorowanie poziomu ryzyka;
- posiadanie struktury organizacyjnej dostosowanej do wielkości i profilu ponoszonego przez bank ryzyka.

Zgodnie z uchwałą nr 258/2011 KNF zarządzanie ryzykiem w banku należy realizować na podstawie wewnętrznych strategii i procedur dotyczących identyfikacji, pomiaru, monitorowania i kontroli ryzyka, opracowanych w formie pisemnej i zatwierdzonych przez zarząd banku lub odpowiednie komitety powołane przez zarząd banku. Procedury te winny być oczywiście znane wszystkim pracownikom banku uczestniczącym w procesie zarządzania ryzykiem. Powinny one być regularnie weryfikowane w celu ich dostosowania do zmian profilu ryzyka banku i otoczenia gospodarczego, w którym bank działa²².

Funkcjonowanie kontroli wewnętrznej w banku jest jedną z podstaw jego efektywnego działania (Kaszubski, Tupaj-Cholewa, 2010, s. 266). Każdy bank

²¹ Uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem..., par. 3.

²² Uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem..., par. 12. W kolejnych paragrafach wskazano szczegółowe obszary, w których mają być wprowadzone zasady, procedury, kryteria w obrębie poszczególnych rodzajów ryzyka bankowego.

musi dysponować systemem kontroli wewnętrznej dostosowanym do struktury organizacyjnej, który obejmuje jednostki organizacyjne centrali banku, oddziały banku oraz podmioty zależne (uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem..., par. 27). Prawo bankowe definiuje cele systemu kontroli wewnętrznej na wzór bodaj najbardziej akceptowanego współcześnie modelu systemu kontroli wewnętrznej, zawartego w raporcie COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1994)²³. Zgodnie z ustawą celem systemu kontroli wewnętrznej jest wspomaganie procesów decyzyjnych przyczyniające się do zapewnienia (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe...*, art. 9c):

- skuteczności i efektywności działania banku;
- wiarygodności sprawozdawczości finansowej²⁴;
- zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

Według rekomendacji H system kontroli wewnętrznej jest istotnym narzędziem sprawowania nadzoru nad działalnością bankową; jego celem jest wspomaganie zarządzania bankiem, usprawnienie realizacji jego zadań oraz zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności funkcjonowania banku (KNF, 2011)²⁵.

System kontroli wewnętrznej w banku obejmuje:

- procedury kontroli – są to opracowane w formie pisemnej i zatwierdzone przez kierownictwo banku zasady sprawowania kontroli wewnętrznej;
- mechanizmy kontroli – obejmują procedury prowadzenia działalności bankowej i wykonywania czynności bankowych, limity i czynności samokontroli wykonywane w celu zapobiegania błędom w funkcjonowaniu banku, ujawnienia nieprawidłowości oraz zapewnienie rzetelności ewidencji księgowej.

W szerokim znaczeniu system kontroli wewnętrznej obejmuje także wydzieloną, organizacyjnie wyspecjalizowaną jednostkę (departament, biuro, wydział, zespół lub samodzielne stanowisko – jednostkę kontroli wewnętrznej).

Na system kontroli wewnętrznej składają się mechanizmy kontroli ryzyka, badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz audyt wewnętrzny.

Jak podkreśla Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, kontrola wewnętrzna winna być zaprojektowana tak, aby m.in. zapewnić, że określono politykę, proces lub inne środki w odniesieniu do każdego kluczowego ryzyka, jak również

²³ Polskie tłumaczenie: *Kontrola Wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa* (1999).

²⁴ Pracownicy komórki kontroli wewnętrznej powinni współdziałać z biegłym rewidentem badającym sprawozdanie finansowe banku w celu zwiększenia wydajności i efektywności ich pracy (KNB, 2001). Rekomendacja ta wdraża wytyczne bazylejskiego dokumentu (BCBS, 2001). Szerzej na temat współpracy z audytorem zewnętrznym w rozdziale dziesiątym.

²⁵ Rekomendacja ta wdraża wytyczne bazylejskiego dokumentu (BCBS, 1998) oraz wytyczne dotyczące funkcjonowania kontroli wewnętrznej w bankach, opisane w dokumencie konsultacyjnym Komitetu Europejskich Nadzorców Bankowych (CEBS, 2010).

kontrolę w celu zagwarantowania, że taka polityka, proces lub inne środki są stosowane i działają zgodnie z założeniem. Kontrola wewnętrzna pomaga zapewnić integralność procesu, zgodność i skuteczność. Kontrola wewnętrzna pomaga też zapewnić, że informacja finansowa i zarządcza jest wiarygodna, aktualna i kompletna oraz że bank działa zgodnie z przepisami i regulacjami. W celu uniknięcia działań wykraczających poza indywidualne kompetencje lub nawet oszustw, kontrola wewnętrzna zapewnia również uzasadnione kontrole swobody działania kierownictwa i pracowników. Nawet w bardzo małych bankach kluczowe decyzje związane z zarządzaniem powinny być wykonywane przez więcej niż jedną osobę (zasada „czworga oczu”). Kontrola wewnętrzna powinna również określić zakres przestrzegania przez instytucję polityki firmy i procedur, jak również polityk prawnych i regulacyjnych (BCBS, 2010).

Bank ma zatem w ramach systemu kontroli wewnętrznej identyfikować ryzyko związane z każdą operacją, transakcją, produktem i usługą oraz wynikające ze struktury organizacyjnej i struktury holdingu, w których działa. Konieczne jest zatem ustanowienie wewnętrznych zasad, procedur, limitów i kryteriów, a następnie sprawdzanie ich przestrzegania.

Kontrola spełnia trzy podstawowe funkcje (Gospodarowicz, red., 2000, s. 145):

- informacyjną – dostarcza informacji potrzebnych do podejmowania decyzji związanych z bieżącym zarządzaniem i do ewentualnego korygowania już podjętych decyzji;
- profilaktyczną – ma na celu zapobieganie i niedopuszczanie do powstania nieprawidłowości w działalności jednostki;
- instruktażową – komentarz i omówienie wyników kontroli oraz przeprowadzane szkolenia ułatwiają pracownikom lepsze zrozumienie i świadome wykonywanie obowiązków zgodnie z przepisami (zewnętrznymi i wewnętrznymi).

W bankach musi funkcjonować niezależna komórka organizacyjna przeprowadzająca audyt wewnętrzny²⁶. Jej zadaniem jest badanie i ocena – w sposób niezależny i obiektywny – adekwatności i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz opiniowanie systemu zarządzania bankiem, w tym skuteczności zarządzania ryzykiem związanym z działalnością banku.

Informacje na temat stwierdzonych nieprawidłowości i wniosków wynikających z przeprowadzonego audytu wewnętrznego oraz działań podejmowanych w celu ich usunięcia są przekazywane okresowo, co najmniej raz w roku, radzie nadzorczej banku. Rada nadzorcza banku może powołać spośród jej członków komitet audytu, który sprawuje nadzór nad działalnością komórki audytu wewnętrznego.

²⁶ Kontrola wewnętrzna w bankach spółdzielczych zrzeszonych w bankach zrzeszających może być wykonywana przez bank zrzeszający na zasadach określonych w umowie zrzeszenia.

System kontroli wewnętrznej tworzą dwa niezależne obszary (KNF, 2011)²⁷:

1) kontrola funkcjonalna (*internal control*) – sprawowana przez każdego pracownika w zakresie jakości i poprawności wykonywanych przez niego czynności oraz dodatkowo – sprawowana przez jego bezpośredniego zwierzchnika i osoby z nim współpracujące; celem jej jest zapewnienie zgodności wykonywanych czynności z procedurami, limitami i przepisami oraz bieżące oddziaływanie i reagowanie na niedomagania i uchybienia, a także monitorowanie efektywności wdrożonych mechanizmów kontrolnych; kontrola ta odbywa się poprzez ciągłą analizę przebiegu i rezultatów pracy poszczególnych pracowników i zespołów (jest to codzienne, regularne kontrolowanie wszystkich czynności, którego celem jest zapewnienie ich zgodności z procedurami i mechanizmami kontroli);

2) kontrola instytucjonalna (*internal audit*) – wykonywana jest przez jednostkę kontroli wewnętrznej; jej celem jest badanie, ocena i doskonalenie istniejących w ramach banku procedur i mechanizmów kontroli wewnętrznych oraz ich praktycznego przestrzegania. W ramach kontroli instytucjonalnej jednostka kontroli wewnętrznej sprawdza działalność banku jako całości, reagując na potrzeby zgłaszane przez zarząd i radę nadzorczą banku (zgodnie z regulaminem kontroli i z częstotliwością zależną od zidentyfikowanych obszarów ryzyka i poziomu istotności ryzyka, a także od roli kontroli w jego redukowaniu); czynności jednostki kontroli wewnętrznej są uzupełnieniem kontroli podstawowej oraz bieżącego nadzoru i mają na celu ujawnienie słabych stron bądź luk w organizacji i funkcjonowaniu systemu kontroli wewnętrznej.

Podkreśla się konieczność zapewnienia, by działania jednostki kontroli wewnętrznej były niezależne, obiektywne, rzetelne, bezstronne, profesjonalne i odpowiedzialne.

W projektowaniu organizacji i działalności kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego warto posiłkować się wytycznymi także spoza sektora bankowego; w szczególności wytycznymi IIA (The Institute of Internal Auditors) i COSO, a także kodeksami władztwa korporacyjnego (*corporate governance*)²⁸. To właśnie kontroli wewnętrznej regulacje dotyczące władztwa korporacyjnego przypisują szczególnie istotne znaczenie w zakresie zapewnienia efektywności i zgodnego z prawem funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również wiarygodnej sprawozdawczości. Brytyjski dokument regulujący kwestie związane z nadzorem korporacyjnym stawia wymóg posiadania formalnych i przejrzystych ustaleń odnośnie do sposobu, w jaki rada dyrektorów będzie wdrażać zasady dotyczące

²⁷ Szerzej na temat zasad i procedur efektywnego funkcjonowania kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego, a także rodzajów i obszarów przeprowadzanych audytów zob. np. Niewiadoma (2007/2008); Janc, Kałużny (2008) oraz Czerwiński (2005).

²⁸ Regulacje prawne oraz standardy (światowe i krajowe) dotyczące audytu wewnętrznego przedstawiają m.in. Herdan i współautorki (2009).

sprawozdawczości finansowej i kontroli wewnętrznej oraz utrzymywania właściwych relacji z audytorami spółki (FRC, 2012, punkt C.3)²⁹.

Zgodnie z podejściem Instytutu Audytorów Wewnętrznych (IIA), audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą pomoc, i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i władztwa (*governance*). Instytut opracował Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (2004)³⁰. Dokument ów obejmuje standardy atrybutów³¹ i standardy działania³².

Zgodnie z podejściem COSO, kontroli wewnętrznej przypisywane są cele w trzech obszarach³³:

- operacje – efektywne i skuteczne wykorzystanie zasobów jednostki;
- sprawozdawczość finansowa – przygotowywanie wiarygodnych sprawozdań finansowych;
- zgodność – zgodność działań jednostki z odpowiednimi normami prawnymi i regulacjami.

W ujęciu COSO kontrola wewnętrzna składa się z pięciu powiązanych ze sobą elementów³⁴:

- środowisko kontroli – podstawą każdego przedsiębiorstwa są jego ludzie, ich indywidualne przymioty, włączając uczciwość, wartości etyczne i kompetencje, a także środowisko, w jakim funkcjonują;

²⁹ Polski kodeks *corporate governance* wymaga od rady nadzorczej sporządzania zwięzłej oceny spółki „z uwzględnieniem systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki” (ocena ta winna być dostępna na stronie internetowej spółki). Zob. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2012).

³⁰ *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, dostępne na www.theiia.org. (polskie tłumaczenie: *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski*, dostępne na www.mf.gov.pl).

³¹ Cel, uprawnienia i zakres odpowiedzialności działania audytu wewnętrznego, niezależność i obiektywizm, biegłość oraz należyta staranność zawodowa, program zapewnienia i poprawy jakości.

³² Zarządzanie działaniem audytu wewnętrznego, charakter pracy, planowanie zadań, wykonywanie zadań, informowanie o wynikach, monitorowanie postępów.

³³ Od systemu kontroli wewnętrznej można oczekiwać dostarczenia rozsądnego zapewnienia dotyczącego osiągnięcia celów związanych z wiarygodnością sprawozdawczości finansowej i zgodności z normami prawnymi i regulacjami. Osiągnięcie celów operacyjnych nie zawsze pozostaje pod kontrolą jednostki; w kontekście tych celów system kontroli wewnętrznej może dostarczyć jedynie rozsądnego zapewnienia, że kierownictwo (zarząd i rada nadzorcza) jest w sposób terminowy powiadamiane o stopniu realizacji owych zadań (COSO, 1994).

³⁴ Analogiczne elementy wymieniają rekomendacje dotyczące funkcjonalnej kontroli wewnętrznej w banku, autorstwa BCBS i KNB (kultura kontroli i nadzór ze strony kierownictwa, identyfikacja i ocena ryzyka, czynności kontrolne i podział obowiązków, informacja i jej komunikowanie, monitorowanie i kontrola błędów).

- oszacowanie ryzyka – jednostka musi być świadoma ryzyka, jakiemu stawia czoło i musi umieć radzić sobie z nim; musi wyznaczyć cele, związane ze sprzedażą, produkcją, marketingiem, finansami i innymi obszarami, tak by organizacja funkcjonowała w harmonii, jak również ustanowić mechanizmy, które będą wspomagać identyfikację, analizy i zarządzanie ryzykiem;

- czynności kontrolne – polityka i procedury kontrolne muszą być ustanowione i wykonywane w sposób zapewniający, że działania, zidentyfikowane przez zarząd jako niezbędne przy wskazaniu ryzyka związanego z osiągnięciem celów jednostki, są przeprowadzane efektywnie;

- informacja i komunikowanie – czynności te są „otoczone” systemami informacji i komunikowania, pomagają one członkom organizacji zdobyć i wymienić informacje niezbędne do przeprowadzenia, zarządzania i kontrolowania operacji;

- monitoring – cały proces musi być monitorowany, a jeśli zachodzi potrzeba, powinny być wprowadzane modyfikacje; w ten sposób system może reagować dynamicznie, zmieniając się, gdy wymagają tego okoliczności.

Istnieje bezpośredni związek między celami będącymi tym, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć, a elementami systemu kontroli wewnętrznej reprezentującymi to, co jest potrzebne w celu realizacji tych zamierzeń. Związek ten można opisać trójwymiarową matrycą, którą przedstawia rysunek 8.3.

Zarząd banku ma obowiązek przeprowadzania okresowych ocen efektywności działania komórki audytu wewnętrznego, to on odpowiada bowiem za skuteczność systemu zarządzania ryzykiem, systemu kontroli wewnętrznej, procesu szacowania kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz za nadzór nad efektywnością tych procesów, wprowadzając niezbędne korekty i udoskonalenia w razie zmiany poziomu ryzyka w działalności banku, czynników otoczenia gospodarczego oraz nieprawidłowości w funkcjonowaniu systemów i procesów (uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem...)³⁵.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podpowiada, że rada nadzorcza i zarząd banku mogą zwiększyć zdolność funkcji audytu wewnętrznego do identyfikowania problemów w zarządzaniu bankiem, zarządzaniu ryzykiem i systemach kontroli wewnętrznej poprzez (BCBS, 2010):

- zachęcanie audytorów wewnętrznych do przestrzegania krajowych i międzynarodowych standardów zawodowych, np. ustanowionych przez Instytut Audytorów Wewnętrznych; wymaganie, aby pracownicy audytu mieli umiejętności, które są współmierne do rodzajów działalności i ryzyka przedsiębiorstwa;

³⁵ Szereg organizacji i instytucji opracowuje rekomendacje, wytyczne i wskazówki odnośnie do zasad i metod przeprowadzania oceny systemu kontroli wewnętrznej. Zob. np. Turnbull (1999); Kroegeer (2003). W szczególności warto polecić COSO III (2011).

- promowanie niezależności audytora wewnętrznego, np. poprzez zapewnienie, że sprawozdania audytu wewnętrznego są przekazywane radzie i audytor wewnętrzny ma bezpośredni dostęp do zarządu lub komisji audytu;
- uznanie znaczenia audytu oraz procesów kontroli wewnętrznej i komunikowania ich znaczenie w całym banku;
- wymaganie szybkiego i skutecznego korygowania zidentyfikowanych kwestii audytu wewnętrznego przez kierownictwo wyższego szczebla, oraz
- angażowanie audytorów wewnętrznych do oceny efektywności zarządzania ryzykiem i zapewniania zgodności z przepisami, w tym jakości raportów o ryzyku dla rady i kierownictwa wyższego szczebla, jak również skuteczności innych kluczowych funkcji kontrolnych.

Rysunek 8.3. Związek między celami oraz elementami kontroli wewnętrznej

Źródło: COSO (1994).

8.2.2. Identyfikacja słabości systemów zarządzania ryzykiem w bankach i sformułowanie dobrych praktyk władztwa korporacyjnego

Regulacje prawne narzucają normy ograniczające podejmowane przez bank ryzyko oraz wymagające adekwatnego wyposażenia w kapitał umożliwiający absorbowanie strat wywołanych materializacją owego ryzyka. Ponadto rekomendacje i standardy oferują bankom wytyczne dotyczące głównych etapów procesu zarządzania ryzykiem: jego identyfikacji, pomiaru, sterowania i kontroli. Specyfika rozwoju rynków i instrumentów finansowych powoduje, że regulacje, po pierwsze, nie są w stanie uwzględnić wszystkich szczegółów i opcji, a po drugie – dość szybko dezaktualizują się i nie przystają do rzeczywistości³⁶. Banki – wiedzione chęcią zysków – potrafią umiejętnie wykorzystywać luki w przepisach i narażać się na ryzyko bez ponoszenia konsekwencji regulacyjnych. Jeśli jednak bank nieadekwatnie skalkuluje swoje potrzeby kapitałowe, a podmioty nadzorujące nie są w stanie odpowiednio wcześniej tego wychwycić i zdyscyplinować go do podjęcia stosownych działań, może to zagrozić wypłacalności tego podmiotu i spowodować jego bankructwo. Zarządzanie ryzykiem jest procesem bardzo trudnym; często podkreśla się, że jest w większym stopniu sztuką niż nauką. Zarządzanie ryzykiem bankowym jest tym bardziej utrudnione, że jest ono potęgowane tzw. efektem domina (zarażania się kryzysem). Na stabilność banku ma bowiem wpływ sytuacja innych podmiotów tego sektora; spadek zaufania do jednego z nich często skutkuje spadkiem zaufania do wszystkich instytucji finansowych.

Zapewnienie odpowiedniej polityki, procesów i infrastruktury zarządzania ryzykiem ma zatem fundamentalne znaczenie dla trwania banku. Efektywne zarządzanie ryzykiem opiera się na dobrym władztwie korporacyjnym i rygorystycznej kontroli wewnętrznej (McDonough, 2002). Tym istotniejsza jest tu rola rady nadzorczej, której zadaniem jest m.in. nadzorowanie wdrażania i adekwatności funkcjonowania systemu zarządzania (w tym zarządzania ryzykiem) oraz ustanawianie celów strategicznych (w tym akceptowanego poziomu ryzyka). Oznacza to wyznaczanie optymalnego poziomu ryzyka (w kontekście przyjętej strategii, warunków tworzonych przez otoczenie banku, aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej i posiadanych zasobów – w tym kapitału i kwalifikacji, dostępnych planów awaryjnych) i monitorowanie aktualnego ryzyka w odniesieniu do tego poziomu. Konieczna jest w tym obszarze współpraca i korzystanie z pracy zewnętrznych i wewnętrznych audytorów banku oraz funkcji kontroli wewnętrznej.

Jak zauważył Parlament Europejski (2011), „niektóre instytucje finansowe i organy nadzoru nie zdały sobie sprawy z tego, że charakter, skala i złożoność podejmowanego przez nie ryzyka przyczyniły się do kryzysu finansowego”. Nadmierne ryzyko podjęte przez banki i handel skomplikowanymi instrumentami finansowymi

³⁶ Jak podkreśla P. Honohan (2008), nadzorcy i bankowcy muszą uświadomić sobie ograniczenia regulacji opartych na zasadach i przejść na bardziej elastyczne i całościowe podejście do zarządzania ryzykiem.

sprowadzający się do transferu tego ryzyka (często o nieuświadomionym poziomie), a także fundamentalne błędy w procesie zarządzania ryzykiem (Matz, 2011; Sabato, 2010) były bezpośrednią przyczyną upadłości wielu banków i rozprzestrzenienia się kryzysu finansowego po roku 2008. Podkreśla się przy tym, że – poza samą kwestią prowadzenia działalności nadmiernie ryzykownej – dwoma kluczowymi problemami związanymi z zarządzaniem ryzykiem były niedostatki metodologii pomiaru ryzyka oraz niedociągnięcia w jego raportowaniu (IIF, 2009).

Wysoka złożoność matematycznych modeli stosowanych do pomiaru ryzyka sprawiła, że zarządy i rady nadzorcze banków miały trudności z oceną faktycznego poziomu ryzyka, a ponadto stosowanie tych modeli dawało złudne przekonanie, że można ignorować pewne symptomy rosnącego zagrożenia – szybki wzrost akcji kredytowej, wzrost skali pozycji pozabilansowych itd. (FSA, 2009)³⁷.

Niezależnie od szczegółowych powodów wzrostu ryzyka i problemów z zarządzaniem nim, należy podkreślić, że kluczową odpowiedzialność ponoszą rady nadzorcze banków, które nie były w stanie odpowiednio kontrolować tej funkcji i sprawować nadzoru nad zarządem w tym zakresie (Stefanelli, Cotugno, 2010). Wiele badań wskazuje przy tym, że określona charakterystyka rady nadzorczej³⁸ i zarządu³⁹ może negatywnie wpływać na funkcję zarządzania ryzykiem. Nie bez znaczenia jest także presja ze strony właścicieli (Gropp, Köhler, 2010).

Po identyfikacji kluczowych źródeł globalnego kryzysu finansowego instytucje nadzorcze zareagowały wniesieniem propozycji zacieśnienia norm ostrożnościowych. Obecnie formułowane są wytyczne, które mają na celu wzmocnienie funkcji zarządzania ryzykiem w bankach. Przede wszystkim podkreśla się,

³⁷ Warto przytoczyć tu słowa R. Mertona (1994): „Matematyka modeli stała się zbyt interesująca i straciliśmy z pola widzenia właściwy cel modeli. Matematyka modeli jest precyzyjna, ale modele – nie; są one jedynie aproksymacją skomplikowanego realnego świata. Ich dokładność jako przydatne przybliżenie tego świata różni się znacznie w czasie i przestrzeni. Praktyk powinien zatem stosować modele z ostrożnością, starannie oceniając ich ograniczenia przy każdym zastosowaniu”.

³⁸ W szczególności zauważono, że wyższe ryzyko generowały banki, których rady składały się z „zajętych członków” (osób zasiadających w radach kilku instytucji), o krótszym stażu i były mniej zróżnicowane pod względem płci (Muller-Kahle, Llewellyn, 2011). Natomiast istnieje negatywna zależność między niezależnymi członkami rady a poziomem ryzyka (co autorzy badań tłumaczą próbą wyważenia przez nich interesów właścicieli i innych zainteresowanych stron). W tych samych badaniach potwierdzono, że w przypadku małych rad ryzyko jest wyższe (Pathan, 2009). Tę ostatnią hipotezę uznaje też Wang (2012). Spostrzeżenia dotyczące wpływu na ryzyko wielkości rady oraz niezależności jej członków potwierdzają także badania Switzera i Wanga (2013). Należy też odnotować, że część badań nie dowodzi występowania zależności między składem rady a poziomem generowanego przez bank ryzyka (Simpson, Gleason, 1999; Aebi i in., 2012). W tych ostatnich badaniach potwierdzono natomiast lepsze wyniki tych banków, w których dyrektor ds. ryzyka raportował bezpośrednio do rady nadzorczej, a nie do prezesa zarządu.

³⁹ Wskazano np., że wyższe ryzyko ponoszą banki, których zarządy są młodsze, natomiast ryzyko zmniejsza się, gdy do zarządu wprowadzanych jest więcej członków z dyplomem (Berger, Kick, 2013). Przypomnijmy także, że sposób wynagradzania menedżerów może motywować do podejmowania wyższego ryzyka, w szczególności dotyczy to stosowania opcji na akcje (Pagano, 2001).

że ustanawianie polityki zarządzania ryzykiem (w tym ustalanie dopuszczalnego poziomu ryzyka) jest jednym z podstawowych obowiązków rady nadzorczej. W środowisku bankowym istnieje pełna zgodność co do słuszności tej zasady; jednak w praktyce okazuje się, że o ile istotnie rada ustala politykę i priorytety zarządzania ryzykiem, to już świadomość ryzyka i zarządzania nim nie są szeroko rozpowszechnione w organizacji (co jest odczytywane jako słabość władztwa korporacyjnego), a raporty na temat ryzyka nie zawsze są odpowiednie lub w ogóle dostępne dla rady (Kirkpatrick, 2009; Pirson, Turnbull, 2011).

Wśród rekomendacji znajduje się sugestia, by (w dużych giełdowych) bankach działał komitet ds. ryzyka, niezależnie od komitetu ds. audytu. Komitet taki miałby nadzorować aktualne narażenie banku na ryzyko i sugerować radzie rozwiązania w kwestii strategii zarządzania ryzykiem. Komitet ten na bieżąco powinien współpracować z członkiem zarządu odpowiedzialnym za ryzyko (*Chief Risk Officer* – CRO), a także korzystać z zewnętrznych ekspertów w zakresie analizy i oceny ryzyka. Zaleca się także, by rada sporządzała odrębny raport na temat ryzyka, który stanowiłby część raportu rocznego banku (Walker, 2009). Zwiększanie zakresu ujawnień dotyczących ryzyka jest dość często wysuwany postulatem (OECD, 2009, 2010).

Powyższe rekomendacje i sugestie znalazły odzwierciedlenie w sformułowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego dobrych praktykach władztwa korporacyjnego w bankach (BCBS, 2010).

Łącznie kwestię ryzyka w działalności banków podejmuje siedem zasad, w tym bezpośrednio cztery dotyczą zarządzania ryzykiem (ujęte są w części C wyciecznych bazylejskich). Przede wszystkim już w pierwszej zasadzie (określającej ogólną odpowiedzialność rady nadzorczej za bank) wskazuje się, że rada powinna zatwierdzać i monitorować ogólną strategię biznesową banku, z uwzględnieniem długoterminowych interesów finansowych banku, jego ekspozycji na ryzyko i zdolności do efektywnego zarządzania ryzykiem, oraz zatwierdzać i nadzorować wdrożenie ogólnej strategii ryzyka, w tym tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko, polityki ryzyka, zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami, systemem kontroli wewnętrznej. Ponadto w dużych bankach zalecane jest wyodrębnienie w radzie nadzorczej nie tylko komitetu audytu, ale także komitetu ryzyka⁴⁰.

Fundamentalne znaczenie ma zasada szósta, stanowiąca, że banki powinny mieć skuteczny system kontroli wewnętrznej i funkcję zarządzania ryzykiem (w tym dyrektora ds. ryzyka lub równoważnego) z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do rady nadzorczej. Doprecyzowuje się przy tym, że zarządzanie ryzykiem obejmuje procesy:

- identyfikacji kluczowych rodzajów ryzyka dla banku;
- oceny tych rodzajów ryzyka i pomiaru ekspozycji banku na nie;

⁴⁰ Szerzej na temat pożądanego składu i zadań komitetu ryzyka zob. Roggi i współautorzy (2012).

- monitorowania ekspozycji na ryzyko i określenia odpowiednich potrzeb kapitałowych (tj. planowania kapitałowego) na bieżąco;
- monitorowania i oceny decyzji o zaakceptowaniu określonych rodzajów ryzyka, środków ograniczających ryzyko i oceny, czy decyzje dotyczące ryzyka są zgodne z zatwierdzoną przez radę poziomem tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko i polityką ryzyka;
- raportowania do kierownictwa wyższego szczebla (i w razie potrzeby rady) na temat wszystkich elementów wymienionych w niniejszym punkcie.

Znalazła się tu także sugestia, aby w bankach – w zależności od ich profilu ryzyka i lokalnych wymogów – obecny był członek zarządu odpowiedzialny wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem w całej organizacji (dyrektor do spraw ryzyka lub podobne stanowisko – CRO)⁴¹.

Wytyczne stanowią, że funkcja zarządzania ryzykiem jest odpowiedzialna za identyfikację, pomiar, monitorowanie, kontrolę lub ograniczanie ryzyka oraz raportowanie na temat ekspozycji na ryzyko. Powinna ona obejmować wszystkie rodzaje ryzyka w banku, bilansowe i pozabilansowe, ponadto należy wziąć pod uwagę, w jakim stopniu różne rodzaje ryzyka nakładają się na siebie. Powinno to także uwzględniać uzgodnienie zagregowanego poziomu ryzyka w banku z ustalonym przez radę nadzorczą poziomem tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko. Konieczne jest przy tym zapewnienie adekwatnych zasobów oraz personelu o odpowiednich kwalifikacjach.

Siódma zasada doprecyzowuje, że rodzaje ryzyka powinny być identyfikowane i monitorowane na bieżąco, na poziomie całego banku i poszczególnych jednostek, a analiza ryzyka powinna obejmować elementy zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Wyraźnie przy tym akcentuje się, że nadmierne skupienie się na pomiarze lub modelowaniu ryzyka kosztem innych działań zarządzania ryzykiem mogą skutkować zarówno nadmiernym poleganiem na oszacowaniach ryzyka, które nie odzwierciedlają adekwatnie prawdziwej ekspozycji, jak i niewystarczającymi działaniami podejmowanymi w celu zaadresowania i ograniczania ryzyka. Należy zatem zapewnić, by wewnętrzny pomiar ryzyka banku obejmował szereg scenariuszy, nie są one oparte na nazbyt optymistycznych założeniach dotyczących zależności i korelacji i obejmują jakościowe postrzeganie ryzyka w relacji do wyników w całym banku i do zewnętrznego środowiska jego działania. Trzeba także przeprowadzać testy warunków skrajnych oraz dokonywać przeglądów rzeczywistych wyników w stosunku do oszacowań ryzyka (weryfikacja historyczna).

Jak już akcentowano, dla skuteczności procesu zarządzania ryzykiem niezbędne jest zapewnienie dobrego przepływu informacji. W ósmej zasadzie sprecyzowano, że efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga rzetelnej komunikacji

⁴¹ Co najmniej w dużych bankach rola dyrektora ds. ryzyka powinna być oddzielona od innych funkcji zarządczych i obowiązków dotyczących linii biznesowej.

wewnętrznej w banku na temat ryzyka zarówno w całej organizacji, jak i poprzez raportowanie do rady i kierownictwa wyższego szczebla. Informacje powinny być przekazywane do zarządu i kierownictwa wyższego szczebla w odpowiednim czasie, winny być kompletne, zrozumiałe i dokładne, tak aby ich adresaci mieli podstawy do podejmowania świadomych decyzji. Ósma zasada nakazuje organom banku efektywne wykorzystanie prac prowadzonych przez funkcję audytu wewnętrznego, audytorów zewnętrznych i funkcję kontroli wewnętrznej.

Poza wspomnianymi zasadami, należy także przypomnieć zasadę jedenastą, nakazującą powiązanie wynagrodzeń z ryzykiem, a także zasady dwunastą i trzynastą, związane ze strukturą organizacyjną i ewentualnymi strukturami specjalnymi (np. spółkami celowymi, jednostkami specjalnego przeznaczenia – SPV) – wymaga się, by rada nadzorcza i kierownictwo banku dobrze znali i rozumieli strukturę operacyjną banku i zagrożenia, które niesie ona ze sobą.

Poza bazylejskimi dobrymi praktykami władztwa korporacyjnego, także wiele innych dokumentów formułuje wytyczne, zalecenia i rekomendacje dotyczące mechanizmów *corporate governance* w kontekście zarządzania ryzykiem. Z reguły koncentrują się one na wskazaniu odpowiedzialności rady nadzorczej i zarządu banku (Group of Thirty, 2012; IIF, 2012).

Generalnie można podkreślić znaczenie pielęgnowania w banku odpowiedniej kultury ryzyka (kultury zarządzania ryzykiem) (Drew i in., 2006). Mianem tym określa się zakres, w jakim rada nadzorcza (i jej odpowiednie komitety), kierownictwo i pracownicy banku rozumieją i stosują systemy zarządzania ryzykiem i procesy zachodzące w organizacji (IRM, 2011). Silną kulturę ryzyka tworzy kilka elementów: jasna i dobrze komunikowana strategia zarządzania ryzykiem, wysokie standardy rygoru analitycznego i dzielenia się informacją w banku, szybkie informowanie o zagrożeniach lub obawach, czytelne przekazywanie przez kierownictwo wyższego szczebla pożądanых zachowań i standardów, zachęty motywujące pracowników do właściwych postaw i myślenia o ogólnej kondycji całego banku, stałe konstruktywne wymaganie działań na wszystkich szczeblach organizacji (Levy, Lamarre, 2010). Współcześnie – po kryzysie finansowym – większość najwyższego kierownictwa banków deklaruje przykładanie odpowiedniej wagi do kultury ryzyka; połowa twierdzi, że była ona zawsze przedmiotem zainteresowania, a niespełna 40%, że zainteresowanie tym obszarem wzrosło po globalnym kryzysie finansowym (Ernst & Young, 2013).

8.3. Systemy zarządzania ryzykiem w polskich bankach

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród polskich banków (patrz załącznik nr 1) pozwoliło na poznanie kluczowych problemów dotyczących systemów zarządzania ryzykiem w tych instytucjach. Badanie zostało uzupełnione o analizę ujawnień zawartych w raportach na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej.

8.3.1. Organizacja systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej

Pewien ogłód sytuacji w zakresie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej w bankach dają wyniki badania ankietowego w części dotyczącej bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego nr 6–9 (część C kodeksu obejmująca kwestie zarządzania ryzykiem), a także zasady nr 11 (powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem) i nr 12 (zrozumienie struktury organizacyjnej, w tym związanych z nią zagrożeń).

Przypomnijmy, że w przypadku banków komercyjnych (rysunek 8.4) odpowiedzi na tę grupę pytań sugerowały, że zdecydowana większość banków w pełni realizuje zasady odnoszące się do organizacji funkcji zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej (wyodrębnienie w zarządzie funkcji dyrektora ds. ryzyka nie było do końca realizowane tylko przez jeden bank); w pojedynczych przypadkach banki nie odpowiadały na niektóre pytania. Jedynie w odniesieniu do kwestii odzwierciedlenia ryzyka w systemie wynagrodzeń zgodność była mniejsza. Także zrozumienie struktur organizacyjnych (i ryzyka z nimi związanego) nie przysparza trudności (a części banków nie dotyczy).

Rysunek 8.4. Stosowanie przez banki komercyjne bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego dotyczących ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Sytuacja wygląda gorzej w bankach spółdzielczych (rysunek 8.5) – istotna część z nich nie realizuje niektórych zasad całkiem lub częściowo. O ile w pewnych przypadkach jest to akceptowalne (np. z uwagi na charakter, małą złożoność i skalę działalności tych banków nie ma konieczności powierzania jednemu członkowi zarządu wyłącznej funkcji odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem, niewielkie jest też zagrożenie związane ze strukturą organizacyjną), o tyle w odniesieniu do fundamentalnych zasad (istnienie skutecznego systemu kontroli wewnętrznej, wyodrębnionej funkcji zarządzania ryzykiem, z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do rady nadzorczej oraz zapewnienie jej adekwatnych zasobów, w tym wykwalifikowanego personelu, a także identyfikacja i monitorowanie ryzyka) sygnalizuje to konieczność znaczących usprawnień i przyłożenie większej wagi do systemu zarządzania ryzykiem w banku.

Rysunek 8.5. Stosowanie przez banki spółdzielcze bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego dotyczących ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pytania dotyczące realizacji zasad bazylejskich zostały uzupełnione o pytanie na temat stosowania przez bank rekomendacji H Komisji Nadzoru Finansowego (rysunek 8.6). Ponad 3/4 banków spółdzielczych zadeklarowało pełne stosowanie tych wytycznych, ponadto co piąty bank deklarował częściową zgodność. Tylko

jeden bank przyznał, że nie realizuje tej rekomendacji. Można dostrzec różnice w strukturze odpowiedzi na to pytanie i pytanie odnoszące się do wypełnienia zasady bazylejskiej wymagającej wdrożenia w banku systemu kontroli wewnętrznej – pięć banków udzieliło tu różnych odpowiedzi. Teoretycznie możliwe jest, że bank ma system kontroli wewnętrznej, ale nie jest on w pełni zgodny z wytycznymi rekomendacji H, choć w praktyce jest to wątpliwe, zważywszy na fakt, że rekomendacja ta jest oparta na wytycznych bazylejskich. Zdarzały się natomiast przypadki odwrotne: bank deklarował pełne stosowanie rekomendacji KNF, a jednocześnie przyznawał, że nie do końca realizuje wytyczne bazylejskie. Może to oznaczać, że respondenci mieli tu większe wyobrażenia na temat rygorystyczności zasad BCBS w tym obszarze, choć bardziej prawdopodobne wydaje się to, że odpowiedź na któreś z tych pytań nie była szczerą i zgodną z prawdą.

Wszystkie banki komercyjne, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, zadeklarowały pełne stosowanie rekomendacji H. Było to zgodne z odpowiedzią dotyczącą wypełnienia zasady bazylejskiej odnoszącej się do wdrożenia systemu kontroli wewnętrznej.

Rysunek 8.6. Stosowanie wytycznych KNF zawartych w rekomendacji H, dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Organizacja systemu zarządzania ryzykiem powinna być opisana w raportach na temat adekwatności kapitałowej. Poniżej zestawione zostaną kluczowe wnioski z analizy zawartości tych raportów.

Banki spółdzielcze przedstawiają w raportach na ogół skondensowany opis organizacji systemu zarządzania ryzykiem. Niemal w każdym przypadku wskazywane są zapisy poświadczające zgodność w tym obszarze z wymogami regulacyjnymi i potwierdzające istnienie spisanych strategii, polityk, zasad, procedur, opracowanych przez zarząd i zatwierdzonych przez radę nadzorczą. Sporadycznie zapisy wskazują na „organy statutowe banku”, nie uwypuklając wymaganej roli rady nadzorczej. W jednym przypadku w ogólnym opisie wskazano,

że „zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o opracowane w formie pisemnej i zatwierdzone przez Zarząd Banku wewnętrzne strategie i procedury, które określają sposób identyfikacji, pomiaru, monitorowania, limitowania i raportowania poszczególnych rodzajów ryzyka”. W opisie zakresu kompetencji poszczególnych organów zatwierdzenie strategii i zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania przypisano już – zgodnie z wymogami – radzie nadzorczej. Ten pierwszy zapis może być pomyłką, ale – biorąc pod uwagę wcześniejsze spostrzeżenia na temat roli rad nadzorczych w bankach spółdzielczych – można przypuszczać, że (niechcący) autorzy raportu wskazali faktycznie istniejącą praktykę w tym zakresie, tj. zatwierdzenie przez radę nadzorczą ma charakter czysto formalny.

Opis systemu zarządzania ryzykiem jest niekiedy zdawkowy, choć w kilku przypadkach banki przedstawiły go dość szczegółowo (szerzej na ten temat w punkcie 8.3.4). Często posilkowano się zapisami norm prawnych regulujących kwestię zarządzania ryzykiem, chętnie także podkreślano stosowanie rekomendacji nadzorczych (z przywołaniem konkretnych rekomendacji KNF⁴²).

Potwierdza się wniosek z badania ankietowego, że w bankach spółdzielczych rzadkością jest, by w zarządzie zasiadał *Chief Risk Officer* – osoba odpowiedzialna wyłącznie za obszar zarządzania ryzykiem. Z reguły problemy te pozostają w gestii kilku osób, najczęściej wiceprezesa odpowiedzialnego m.in. za działalność kredytową oraz prezesa lub innego wiceprezesa, do którego kompetencji należą pozostałe obszary. Spośród analizowanych raportów tylko jeden wskazywał na istnienie „zastępcy prezesa nadzorującego pion ryzyka bankowego”. Jak już wcześniej stwierdzono, brak realizacji tej praktyki nie jest szczególnie niebezpieczny w bankach spółdzielczych, choć z pewnością – wobec dostrzeganych niedostatków w zakresie zarządzania ryzykiem – byłoby korzystne zrealizowanie również i tego postulatu.

Wszystkie banki spółdzielcze nawiązały w raportach do systemu kontroli wewnętrznej, choć rzadko był on bliżej charakteryzowany. Z jednym wyjątkiem wskazywano istnienie odrębnej komórki kontroli wewnętrznej (lub stanowiska – zależnie od wielkości banku). Opis struktury organizacyjnej był dość ogólnikowy, a jeśli prezentowano schemat, twierdzono, że komórka ta podlega zarządowi. W pojedynczych przypadkach zaznaczano, że jednostka owa podlega bezpośrednio prezesowi zarządu.

Jak wspomniano, w bankach absolutną koniecznością jest zintegrowane zarządzanie ryzykiem. Całościowe spojrzenie na ten obszar ułatwia wyodrębnianie w strukturze organizacyjnej jednostki skupiającej analizy i monitorowanie ryzyka oraz koordynującej działania w tym obszarze lub wykorzystywanie pracy komitetów, w których skład wchodzi przedstawiciele różnych departamentów banku i członkowie zarządu odpowiedzialni za sferę zarządzania ryzykiem. Powszechną praktyką jest funkcjonowanie komitetu kredytowego, co wynika w dużej mie-

⁴² W bankach spółdzielczych najczęściej przywoływano rekomendacje S i T (dotyczące ryzyka kredytowego), M (ryzyko operacyjne), P (ryzyko płynności), I (ryzyko walutowe).

rze z ogólnych zasad dotyczących kompetencji w zakresie podejmowania decyzji kredytowych. Dla holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem kluczowe znaczenie ma funkcjonowanie komitetu zarządzania aktywami i pasywami (Asset-Liability Committee – ALCO) lub komitetu zarządzania ryzykiem. Większość banków spółdzielczych potwierdzała w raportach istnienie komitetu kredytowego (brak takiego wskazania nie musi oznaczać, że on nie istnieje, a raczej jedynie, że opis struktury jest niepełny). Komitet lub zespół zarządzania ryzykiem (bądź aktywami i pasywami) występował w znacznej części banków spółdzielczych.

W publikowanych dokumentach banki spółdzielcze niewiele uwagi poświęciły kwestii systemu raportowania wewnętrznego, nieliczne banki wskazywały zasady i procedury raportowania, informując, kto odpowiada za ten proces, kto otrzymuje raporty i jaka jest częstotliwość przekazywania danych z poszczególnych obszarów ryzyka.

Banki komercyjne bardzo różnią się w opisie organizacji systemu zarządzania ryzykiem. W części raportów w ogóle nie podnosi się tej kwestii. W kilku przypadkach opis jest dość zdawkowy i ogólnikowy. Część banków natomiast rzetelnie i wyczerpująco opisuje fundamenty kluczowego dla ich istnienia systemu. Zawsze wskazywana jest prawidłowa (wymagana przepisami) rola rady nadzorczej jako podmiotu nadzorującego cały proces i zatwierdzającego strategię w tym obszarze (a niekiedy także wyznaczającego cele), zarząd zaś jest odpowiedzialny za opracowanie systemu (polityki, zasad) oraz jego funkcjonowanie.

W bankach komercyjnych, zwłaszcza większych, regułą jest to, że jeden z członków zarządu odpowiedzialny jest wyłącznie i całościowo za obszar zarządzania ryzykiem. W niektórych przypadkach funkcja *Chief Risk Officer* była łączona z funkcją zarządzania obszarem finansów (*Chief Financial Officer*). Funkcje zarządzania ryzykiem najczęściej realizowane są przez kilka departamentów, a dodatkowo działają komitety. Przede wszystkim występują komitety kredytowe (w jednym z banków istniał obok tego komitet ds. ryzyka portfela kredytowego) oraz komitety zarządzania aktywami i pasywami (ALCO). W odróżnieniu od banków spółdzielczych, w komercyjnych jest zwykle normą istnienie komitetu ryzyka operacyjnego, często także ryzyka rynkowego (w jednym – ryzyka płynności i rynkowego). W niektórych bankach występują również ogólny komitet ryzyka lub komitet ryzyka i kapitału albo komitet ds. zarządzania ryzykiem i procesu wewnętrznego oceny adekwatności kapitału ICAAP. Jeden bank powołał ponadto komitet walidacji modeli ryzyka, co podkreśla troskę o ryzyko modelu.

Co zaskakujące, niewiele banków komercyjnych uwzględniło w opisie systemu zarządzania ryzykiem kwestię kontroli wewnętrznej i funkcjonowania komórki audytu wewnętrznego. Jeśli wszelako ta informacja występuje, zawsze jest wskazana podległość tej kontroli zarządowi banku. Jeden bank wyraźnie wskazał, że komórka audytu wewnętrznego odpowiada nie tylko przed zarządem, ale i radą nadzorczą, dodatkowo zaznaczył także w strukturze znaczenie wyodrębnionego w radzie komitetu audytu.

W wielu raportach opis ryzyka i zarządzania ryzykiem jest dobrze ustrukturyzowany: poszczególne rodzaje ryzyka są zdefiniowane, opisana jest ich istota i źródła, wskazane metody pomiaru i zasady monitorowania, a także raportowania wewnętrznego. W bankach komercyjnych raportowanie z reguły odbywa się z większą częstotliwością.

Spośród badanych banków najlepsze opisy organizacji systemu zarządzania ryzykiem przedstawiły PKO BP SA i Bank Pocztowy SA. W obydwu raportach wyraźnie ukazano zasady zarządzania, kompetencje poszczególnych organów i zależności między nimi, a także system raportowania wewnętrznego.

8.3.2. Apetyt na ryzyko

Ostatnie pytanie kwestionariusza ankietowego dotyczyło apetytu na ryzyko (tolerancji ryzyka) – poproszono banki o wskazanie do dziesięciu czynników, za pomocą których definiują akceptowalny poziom ryzyka. Odpowiedzi nie udzielił jeden bank spółdzielczy i aż dziewięć komercyjnych. Jeśli odpowiedzi padały, najczęściej wskazywano dwa–trzy czynniki, a średnio trzy i pół (banki spółdzielcze) lub cztery (banki komercyjne). Potwierdza to wcześniej poczynioną obserwację, że apetyt na ryzyko definiowany jest za pomocą wielu parametrów. Owszem, zdarzały się banki, które udzielały tu tylko jednej odpowiedzi, ale była ona bardzo rozbudowana lub złożona i odwoływała się do kilku kryteriów. Należy zaznaczyć, że część odpowiedzi była dość ogólnikowa („to jest bardzo złożony proces – w zależności od poszczególnych rodzajów ryzyka”), zdawkowo określała cel („minimalizacja ryzyka walutowego, operacyjnego, reputacyjnego”). Niekiedy banki odwoływały się do strategii lub planów (odpowiedzi takie zaliczono do szerszej kategorii limitów wewnętrznych). Ogółem można wskazać 12 kategorii czynników:

- 1) limity wewnętrzne (uwzględniono tu także odwołania do planów i strategii);
- 2) wyniki testów warunków skrajnych oraz audytów;
- 3) limity zewnętrzne, regulacje prawne;
- 4) współczynnik wypłacalności (oraz jego składowe: fundusze własne, aktywa wazone ryzykiem), kapitał ekonomiczny, adekwatność kapitałowa;
- 5) charakterystyki dotyczące ryzyka kredytowego (jakość portfela, poziom rezerw celowych, udział kredytów w sumie bilansowej, udział poszczególnych rodzajów ekspozycji, cechy produktów kredytowych, w tym wskaźnik LtV i okres kredytowania, koncentracja zaangażowań, poziom ryzyka kredytowego, zabezpieczenia kredytów itp.);
- 6) wynik finansowy, akceptowalna wysokość straty, wskaźniki rentowności (ROE, ROA, ROI), rentowność korygowana o ryzyko;
- 7) wskaźniki płynności, dopuszczalna luka płynności;
- 8) bezpieczeństwo środków;
- 9) procedury wewnętrzne, uprawnienia do podejmowania decyzji;
- 10) identyfikacja czynników ryzyka;

11) sytuacja makroekonomiczna;

12) inne (np. zrównoważona struktura bilansu, ochrona reputacji marki).

Z uwagi na niewielką liczbę wskazań lub mało precyzyjne określenie niektórych pozycji (w szczególności dotyczy to identyfikacji czynników ryzyka), ostatnie pięć kategorii połączono w jedną („pozostałe”). Warto podkreślić, że jeden z banków komercyjnych wskazał „zdefiniowaną listę rodzajów ryzyka nieakceptowalnego”.

Rysunek 8.7 przedstawia liczbę wystąpień poszczególnych kategorii czynników, za pomocą których banki określają apetyt na ryzyko (jako odsetek wszystkich wskazań). Można wyróżnić cztery najpopularniejsze grupy: ogółem najczęściej wskazywano elementy związane z adekwatnością kapitałową (20% wszystkich wskazań ogółem, przy czym pojawiały się one w bankach komercyjnych nieco częściej niż spółdzielczych), limity wewnętrzne (19%, także nieco częściej w bankach komercyjnych)⁴³, charakterystyki ryzyka kredytowego (ogółem 17%, znacznie więcej wystąpień w bankach spółdzielczych (20%) niż komercyjnych (13%) – można to tłumaczyć tym, że jest to najważniejszy rodzaj ryzyka w działalności banków spółdzielczych i z reguły proces zarządzania koncentruje się właśnie na nim), wyniki finansowe (14% ogółem, nieznacznie częściej w bankach spółdzielczych). Wskaźniki płynności (8% wystąpień ogółem) pojawiały się częściej w deklaracjach banków spółdzielczych (10%) niż komercyjnych (4%)⁴⁴.

Rysunek 8.7. Popularność czynników określających apetyt na ryzyko – odsetek wskazań danej kategorii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁴³ Jeśli przyjąć, że niejednoznaczna kategoria „identyfikacja czynników ryzyka” także pociąga za sobą ustanowienie limitów, udział tej kategorii wzrośnie do 23%.

⁴⁴ Jeśli uznać, że kategoria „bezpieczeństwo środków” w istocie dotyczy zachowania płynności banku (co wydaje się łatwiejsze do zmierzenia aniżeli „bezpieczeństwo”), to udział tego elementu we wskazaniach banków spółdzielczych wzrośnie do 13%.

W kategorii „pozostałe” najczęściej wskazywano odniesienie do identyfikacji czynników ryzyka (8% czynników wskazywanych przez banki komercyjne), w bankach spółdzielczych relatywnie często (po 3%) przywoływano procedury wewnętrzne oraz bezpieczeństwo środków. Wyniki testów warunków skrajnych oraz audytów, a także normy zewnętrzne (limity, regulacje) były relatywnie rzadko podstawą określania apetytu na ryzyko (6 i 4% wskazań ogółem).

Rysunek 8.8. Popularność czynników określających apetyt na ryzyko – odsetek banków stosujących daną kategorię czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jako że część banków powieliła niektóre odpowiedzi zgrupowane tu w jednej kategorii (np. współczynnik wypłacalności i fundusze własne lub kapitał ekonomiczny), warto spojrzeć na te dane z drugiej strony: jaka część banków stosuje daną kategorię czynników do określania swego apetytu na ryzyko. Łącznie 64% banków za punkt odniesienia uważa wewnętrzne limity ustanowione dla poszczególnych rodzajów ryzyka lub dla łącznej ekspozycji (2/3 banków spółdzielczych i 60% banków komercyjnych⁴⁵). Nieznacznie mniejszy odsetek banków stosował adekwatność kapitałową jako parametr określający apetyt na ryzyko (61%), przy czym banki komercyjne czyniły to częściej (3/4 banków komercyjnych wobec nieco ponad połowy banków spółdzielczych). Wyniki finansowe były uwzględnione łącznie przez 45% banków, a charakterystyki ryzyka kredytowego – przez 39% podmiotów. Potwierdza się dysproporcja w postrzeganiu ryzyka płynności:

⁴⁵ Jeśli kategoria odpowiedzi „identyfikacja czynników ryzyka” mogłaby być zinterpretowana jako ustalenie w dalszej kolejności limitów dla tych czynników, to odsetek banków komercyjnych stosujących ten element wzrósłby do 66%.

czynniki z tej kategorii wskazało ponad 40% banków spółdzielczych i tylko co piąty bank komercyjny. Ponad 2/3 banków komercyjnych stosowało inne parametry („identyfikację czynników ryzyka” – 27% podmiotów, sytuację makroekonomiczną – 13% instytucji, a co piąta – inne elementy).

Ogółem należy podkreślić, że znaczna część odpowiedzi na pytanie o czynniki uwzględniane przy definiowaniu przez bank akceptowanego poziomu ryzyka wskazuje, że banki mają ten temat dobrze rozpoznany – apetyt na ryzyko (i tolerancja ryzyka) są w bankach zdefiniowane i znane pracownikom, mają przy tym wymierny, operacyjny charakter⁴⁶. W niektórych przypadkach odpowiedzi były jednak bardzo ogólnikowe (lub nawet niezrozumiałe), co może oznaczać, że albo bank nie definiuje apetytu na ryzyko, albo zagadnienia te nie są znane wszystkim pracownikom (co może być częstą sytuacją zwłaszcza w dużych bankach komercyjnych, gdzie istnieje większa specjalizacja stanowisk pracy i z reguły mniejsza jest wiedza pracowników o kwestiach ogólnych – w tym strategicznych – dotyczących całego banku). Ponadto należy przyznać, że są to zagadnienia specjalistyczne i – choć wymaga się, by problemy związane z tolerancją ryzyka były komunikowane w banku – mogą one nie być wystarczająco zrozumiałe dla części pracowników spoza funkcji ryzyka (lub poszczególnych obszarów biznesowych, na które wpływa dany typ ryzyka lub dany czynnik definiujący apetyt na ryzyko). Ogółem przedstawione kategorie czynników określających apetyt na ryzyko są dość zbieżne z przedstawionymi wcześniej elementami wskazywanymi przez banki europejskie.

8.3.3. Pomiar ryzyka

Wśród wymaganych przez regulacje ujawnień na temat ryzyka znajduje się kwestia stosowanych przez bank metod jego pomiaru. Analiza raportów o adekwatności kapitałowej pozwoliła wskazać, które metody są stosowane przez polskie banki najchętniej. Należy przy tym wyodrębnić, po pierwsze, metody kwantyfikacji ryzyka stosowane na potrzeby ustalenia kapitału regulacyjnego (w ramach pierwszego filaru umowy kapitałowej), a po drugie, metody pomiaru stosowane na potrzeby monitorowania ryzyka i wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej.

⁴⁶ W szczególności warto przytoczyć odpowiedzi pochodzące z Banku Spółdzielczego w Bieczu, świadczące o bardzo dobrym opracowaniu tego zagadnienia: „wobec ryzyka kredytowego: dostępna suma kapitału podstawowego ograniczona wewnętrzną wartością współczynnika wypłacalności, wartość współczynnika limituje jednocześnie rozproszenie, koncentrację aktywów i zobowiązań przyrzeczonych”; „wobec ryzyka stopy procentowej: oszacowana w warunkach skrajnych (obniżenia stóp o dwa punkty procentowe, kwota straty dochodu odsetkowego”; „wobec ryzyka kapitału: oszacowana maksymalna suma aktywów ważonych niepowodująca trwałego obniżenia ustalonego wewnątrz współczynnika wypłacalności, stanowiąca o możliwości wzrostu sumy ryzyka kredytowego”; „wobec ryzyka biznesowego: określona w strategii wartość ROA brutto oraz limit kosztów działania jako procentowy ich udział do wyniku z działalności podstawowej i limit odsetek zapłaconych do otrzymanych”.

Badane banki spółdzielcze (tabela 8.1) wykorzystywały do celów ustalenia wymogów kapitałowych w ramach pierwszego filaru (kapitał regulacyjny) wyłącznie metody najprostsze (standardową, podstawową). Jest to uzasadnione zarówno skalą ryzyka ich działalności, jak i niewielką złożonością operacji, a przy tym wysokimi kosztami związanymi z wdrożeniem metod zaawansowanych i niskimi korzyściami, jakie te banki mogłyby odnieść z ich stosowania. W przypadku wewnętrznych analiz, używanych przy monitorowaniu poziomu ryzyka (a także do ustalenia kapitału wewnętrznego), posługiwano się znacznie szerszym wachlarzem metod. Podsumowanie metod pomiaru ryzyka stosowanych przez banki spółdzielcze przedstawiono w tabeli 8.1. Z reguły banki spółdzielcze korzystały z podstawowych technik, lecz warto zaznaczyć, że zdarzały się również przypadki stosowania metod zaawansowanych (banki były tu często wspomagane przez banki zrzeszające). Warto podkreślić właśnie znaczenie banków zrzeszających, które winny wesprzeć zrzeszone banki spółdzielcze w analizach ryzyka i promowaniu dobrych praktyk zarządzania nim.

Tabela 8.1. Metody pomiaru ryzyka stosowane przez polskie banki spółdzielcze

Rodzaj ryzyka	Metody stosowane w pomiarze wymogów kapitałowych (pierwszy filar)	Metody stosowane do celów wewnętrznych
1	2	3
Kredytowe	Metoda standardowa	<p>1. Analiza ilościowa z uwzględnieniem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dynamiki oraz struktury podmiotowo-produktowej portfela kredytowego i w podziale na jednostki organizacyjne – poziomu, dynamiki i struktury zobowiązań pozabilansowych ogółem i w podziale na jednostki organizacyjne – poziomu, dynamiki i struktury ekspozycji kredytowych zagrożonych, zastosowanych pomniejszych podstawy tworzenia rezerw oraz wysokości utworzonych rezerw – poziomu oraz dynamiki znaczących, indywidualnie istotnych i dużych zaangażowań – średniego wskaźnika LtV <p>2. Analiza wskaźnikowa obejmująca w szczególności wskaźniki udziału:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ekspozycji kredytowych zagrożonych w ekspozycjach kredytowych – rezerw w ekspozycjach kredytowych zagrożonych ogółem, znaczących, indywidualnie istotnych i dużych zaangażowań w portfelu kredytowym – kredytów w sumie bilansowej – ekspozycji kredytowych finansujących nieruchomości w sumie bilansowej

1	2	3
Kredytowe (cd.)		<p>– ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie w sumie bilansowej</p> <p>3. Analiza jakościowa portfela kredytowego w odniesieniu do grup produktów</p>
Operacyjne	Metoda wskaźnika podstawowego (BIA)	<p>1. Wskaźniki KRI (kluczowe wskaźniki ryzyka), ustalone dla czynników określonych w rekomendacji M, a ich katalog odzwierciedla najbardziej newralgiczne obszary funkcjonowania banku</p> <p>2. Kluczowe wskaźniki ryzyka oparte na istniejącej w banku bazie strat, wyznaczanych dla kategorii zdarzeń, linii biznesowych oraz czynników ryzyka</p> <p>3. Dane o zdarzeniach operacyjnych</p> <p>4. Testy warunków skrajnych</p>
Stopy procentowej	–	<p>1. Metoda luki stopy procentowej</p> <p>2. Zmiana wyniku z tytułu odsetek w skali 12 miesięcy, przy założeniu zmiany stóp procentowych o 200 punktów bazowych dla ryzyka przeszacowania i 100 punktów bazowych dla ryzyka bazowego</p> <p>3. Oszacowanie strat w skali 12 miesięcy z tytułu posiadania aktywów i pasywów z terminami przeszacowania powyżej 3 miesięcy do 12 miesięcy, gdy kwota ich przekracza 10% sumy bilansowej</p> <p>4. Skutki ekonomiczne^a przekroczenia wskaźników granicznych w zakresie spłaty kredytów przed terminem umownym, określonych na poziomie 5% kwoty kredytów w sytuacji normalnej i pod obserwacją oraz w zakresie zerwanych depozytów przed terminem umownym określonych na poziomie 5% kwoty depozytów trwających</p> <p>5. Testy warunków skrajnych</p>
Walutowe	Metoda podstawowa	<p>1. Pozycja walutowa (pozycja całkowita, pozycja walutowa netto)</p> <p>2. VaR (metoda RiskMetrics), obliczany dla zmienności kursów walut z ostatnich 250 dni roboczych i poziomie istotności równej 0,01 dla jednodniowego horyzontu czasowego; kwartalnie przeprowadzane testy weryfikacji rewaluacyjnej</p> <p>3. Testy warunków skrajnych</p> <p>4. Bank nie dokonuje badania całkowitej pozycji walutowej oraz nie dokonuje szacowania kapitału wewnętrznego na ryzyko walutowe^b</p>
Płynności	–	<p>1. Analiza luki płynności</p> <p>2. Wskaźniki płynności dla poszczególnych horyzontów czasowych</p> <p>3. Stabilność bazy depozytowej (osadu we wkładach)</p> <p>4. Koncentracja dużych deponentów</p> <p>5. Zrywalność depozytów</p> <p>6. Wykorzystanie limitów finansowania portfela kredytowego, w tym finansowania kredytów o terminach zapadalności powyżej trzeciego roku oraz powyżej 10 lat</p>

Tabela 8.1 (cd.)

Płynności (cd.)		7. Scenariuszowe analizy zdolności banku do zaspokojenia zapotrzebowania na środki płynne, w przypadku kryzysu – płynności w banku i w sektorze bankowym 8. Kalkulacje wskaźników pomocniczych płynności pozwalające na ocenę istotnych z punktu widzenia płynności relacji pomiędzy poszczególnymi pozycjami bilansowymi
Braku zgodności	–	Koszty ponoszone przez bank: odsetki karne, zapłacone kary umowne, zapłacone odszkodowania, koszty windykacji spowodowane nieprzestrzeganiem przepisów, koszty procesów i pozwów sądowych wynikających z nieprzestrzegania regulacji

^a Za skutki ekonomiczne przyjmuje się równowartości kwot stanowiących przekroczenie poziomu dopuszczalnego narażenia banku na ryzyko opcji klienta, z zastosowaniem wagi 8%;

^b Dotyczy banku, który nie prowadził działalności dewizowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów na temat adekwatności kapitałowej badanych banków spółdzielczych.

W przypadku banków komercyjnych (tabela 8.2) wachlarz stosowanych metod kwantyfikacji ryzyka jest znacznie szerszy. Po pierwsze, szerszy jest katalog rodzajów ryzyka uznanych za istotne; po drugie, w większości przypadków skala, zakres i złożoność operacji powodują, że ryzyko jest znacznie wyższe, toteż konieczne jest używanie bardziej zaawansowanych metod. Warto odnotować, że część banków komercyjnych już wykorzystuje metody zaawansowane w szacowaniu kapitału regulacyjnego (często, ale nie zawsze, są one wdrożeniem metodologii stosowanej przez spółkę macierzystą). W szczególności należy wskazać znacznie więcej metod używanych do wewnętrznej oceny ryzyka kredytowego, a także dość powszechne stosowanie metodologii wartości zagrożonej. Warto również zwrócić uwagę na szerszy zakres uwzględnianych w analizie kwantytatywnej rodzajów ryzyka spoza grupy podstawowych (w tym ryzyka wyniku, ryzyka strategicznego / biznesowego), ryzyka reputacji i ryzyka makroekonomicznego. Można przy tym zauważyć ewolucję stosowanych rodzajów podejścia do ryzyka w ciągu ostatnich kilku lat.

Tabela 8.2. Metody pomiaru głównych rodzajów ryzyka stosowane przez polskie banki komercyjne

Rodzaj ryzyka	Metody stosowane w pomiarze wymogów kapitałowych (pierwszy filar)	Metody stosowane do celów wewnętrznych
1	2	3
Kredytowe	<p>Metoda standardowa</p> <p>Metoda wewnętrznych ratingów (AIRB)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Połączenie statystycznej metody oszacowania starty nieoczekiwanej na portfelu kredytowym oraz regulacyjnej metody standardowej 2. Poziom odpisów z tytułu utraty wartości dla branż, których udział w portfelu kredytowym banku przekracza ustalony próg 3. Wskaźnik RAROC (skorygowana o ryzyko rentowność kapitału) 4. Metoda zaawansowana oparta na ratingach wewnętrznych – metody statystyczne, uwzględniające parametry ryzyka: prawdopodobieństwa niewypłacalności (<i>probability of default</i>), stopa odzysku w momencie niewypłacalności (<i>recovery rate given default</i>), współczynniki korelacji 5. Metoda symulacji Monte Carlo, z uwzględnieniem rocznych stóp niewypłacalności zaobserwowanych w historii przez agencję ratingową 6. Modele ratingowe i scoringi aplikacyjne i behawioralne (pozwalają na określenie prawdopodobieństwa niewykonania zobowiązania kredytobiorcy wobec banku w horyzoncie jednego roku) 7. Miary efektywności metodologii scoringowych (<i>accuracy ratio</i>) 8. Dla aktywów objętych systemem ratingowym – metoda oparta na podejściu IRB-AA (<i>internal ratings-based advanced approach</i>); dla aktywów nieobjętych systemem ratingowym – metoda standardowa używana w wyliczeniach wymogu kapitałowego filaru pierwszego (około 6% łącznego kapitału wewnętrznego dla ryzyka kredytowego) 9. Wskaźnik pokrycia kredytów z rozpoznaną utratą wartości odpisami (<i>coverage ratio</i>) 10. Koszt ryzyka
Operacyjne	<p>Metoda wskaźnika podstawowego (BIA)</p> <p>Metoda standardowa (TSA)</p> <p>Metoda zaawansowana (AMA)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metoda standardowa (wymóg powiększany jest o narzut kapitałowy, dodawany z tytułu potencjalnie wadliwej dokumentacji prawnej dla opcji) 2. Metodyka oparta na wzroście sumy bilansowej 3. Metoda <i>self-assessment</i> 4. Kluczowe wskaźniki ryzyka operacyjnego (<i>Key Risk Indicators</i>) 5. Wskaźniki ryzyka – składają się z mierników finansowych i operacyjnych 6. Dane o identyfikowanych zdarzeniach i zagrożeniach z zakresu ryzyka operacyjnego

Tabela 8.2 (cd.)

1	2	3
Operacyjne (cd.)		<p>7. Szacowanie potencjalnych zdarzeń operacyjnych (w tym w ramach samooceny ryzyka operacyjnego) poprzez określenie potencjalnej dotkliwości, prawdopodobieństwa i ekspozycji banku na dane zdarzenie operacyjne</p> <p>8. Straty operacyjne pomniejszone o kwoty odzyskane (ubezpieczenia i inne)</p> <p>9. Metoda zaawansowana (AMA), z uwzględnieniem rozkładu prawdopodobieństwa liczby zdarzeń ryzyka operacyjnego występujących w zadanym horyzoncie czasowym oraz rozkładu prawdopodobieństwa wielkości straty dla jednego zaistniałego zdarzenia (roczny horyzont ponoszonych strat oraz poziom ufności równy 99,9%)</p> <p>10. Ekspercka ocena istotności ryzyka w poszczególnych obszarach</p>
Stopy procentowej	Metoda terminów zapadalności	<p>1. Luki stopy procentowej: przeszacowania (<i>repricing gap</i>) i wrażliwości (<i>delta gap</i>)</p> <p>2. Zmienność wyniku odsetkowego</p> <p>3. Wrażliwość wyniku finansowego na zmianę stóp procentowych (metoda <i>earnings-at-risk</i> – EaR),</p> <p>4. Pomiar wrażliwości (BpV – wartość punktu bazowego, Greki)</p> <p>5. Wpływ zmiany stóp procentowanych na wartość ekonomiczną kapitału</p> <p>6. Pomiar wrażliwości pozycji na minimalną zmianę czynników rynkowych (np. o jeden punkt bazowy) umożliwiające zarządzanie ryzykiem w podziale na dowolne przedziały czasowe i kategorie rynkowe</p> <p>7. Model wartości zagrożonej (VaR)</p> <p>8. Testy warunków skrajnych</p> <p>9. Testy scenariuszy skrajnych umożliwiające oszacowanie potencjalnych strat banku w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych</p> <p>10. Analiza ryzyka bazowego i ryzyka opcji klienta</p>
Walutowe	Metoda podstawowa	<p>1. Model wartości zagrożonej (VaR)</p> <p>2. Pozycja walutowa</p> <p>3. Testy warunków skrajnych</p>
Płynności	–	<p>1. Nadzorcze miary płynności krótkoterminowej i długoterminowej</p> <p>2. Wskaźnik bazy depozytowej wobec kredytów netto</p> <p>3. Wskaźnik kredytów udzielonych do depozytów,</p> <p>4. Stabilność bazy depozytowej, w tym zerwań depozytów</p> <p>5. Koncentracja depozytów</p> <p>6. Luka płynności bilansowej i pozabilansowej (kontraktowa i urealniona)</p> <p>7. Aktywa płynne, zapas płynności</p> <p>8. Nadwyżka aktywów płynnych nad pasywami niestabilnymi</p> <p>9. Wskaźniki pokrycia aktywów długoterminowych pasywami długoterminowymi</p>

1	2	3
Płynności (cd.)		10. Relacja kredytów do depozytów oraz długoterminowego finansowania zewnętrznego 11. Koncentracja bazy depozytowej (iloczyn kwot depozytów o określonej kwocie i przedziale wymagalności oraz wag) 12. Wskaźniki uzależnienia od finansowania na rynku hurtowym 13. Wskaźniki wymagane w ramach Bazylei III: LCR i NSFR 14. Model wewnętrzny oparty na scenariuszach kryzysowych 15. Wytrzymałość na wzmożone wpływy środków z banku 16. Testy warunków skrajnych (scenariusze masowego wycofywania depozytów przez klientów niefinansowych, scenariusze wrażliwości wpływów i wypływów na zmianę warunków rynkowych, scenariusze prognozowanego ryzyka płynności w warunkach szokowych)
Cen papierów wartościowych	Metoda podstawowa	–
Braku zgodności	–	Oszacowanie dla każdego z procesów dotkliwości skutków materializacji tego ryzyka
Wyniku	–	Kwota odchylenia (ujemnego) od planowanego na dany dzień poziomu zysku przemnożona przez 10%
Strategiczne	–	Ocena wpływu wyodrębnionych w działalności i otoczeniu grup czynników, do których należą w szczególności: – czynniki zewnętrzne – czynniki związane ze wzrostem i rozwojem działalności bankowej – czynniki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi – czynniki związane z działalnością inwestycyjną – czynniki związane z kulturą organizacji
Reputacji	–	Skutki zdarzeń wizerunkowych dla poszczególnych kategorii zdarzeń wizerunkowych; narzędzia: – katalog kategorii zdarzeń wizerunkowych zawierający wykaz kategorii zdarzeń wizerunkowych wraz z przypisanymi do nich wagami – rejestr zdarzeń wizerunkowych zawierający wykaz zidentyfikowanych zdarzeń wizerunkowych pogrupowanych według kategorii zdarzeń wizerunkowych
Makroekonomiczne	–	Analiza wpływu scenariusza spowolnienia gospodarczego na kapitał ekonomiczny w horyzoncie trzech lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów na temat adekwatności kapitałowej badanych banków komercyjnych.

Jak można było oczekiwać, banki komercyjne często stosują metodę wartości zagrożonej; z reguły do celów wewnętrznych, w kilku przypadkach także na potrzeby ustalania kapitału regulacyjnego. Bardzo zróżnicowany jest opis stosowanych modeli. Na podstawie raportów można wskazać, że do wyznaczania wartości zagrożonej banki stosują:

- metodę wariancji–kowariancji, przy zachowaniu poziomu ufności równego 99%, w horyzoncie czasowym wynoszącym 250/260 dni (lub 10 dni);
- metodę parametryczną z ważeniem wykładniczym i korektą kurtozy, poziom ufności 99%, 1-dniowy okres utrzymania przypadku księgi handlowej i 1-miesięczny dla portfela Money Market;
- metodę symulacji Monte Carlo, roczny horyzont ponoszonych strat, poziom ufności równy 99,9%;
- metodę wartości zagrożonej opartą na parametrycznym modelu delta-normal (bank nie zezwala na otwarte pozycje opcyjnie, wszystkie transakcje klientów są niezwłocznie domykane na zasadzie *back-to-back*), z korektą na kurtozę rozkładu empirycznego czynników ryzyka, bez ważenia wykładniczego, uwzględniającym stosowanie różnych krzywych stóp procentowych dla różnych segmentów rynku finansowego, spełniającym wymagania, o których mowa w załączniku 19 do uchwały nr 76/2010 KNF;
- metodę parametryczną (ryzyko stopy procentowej, ryzyko płynności) i metodę historyczną (ryzyko walutowe);
- model symulacji historycznej.

Banki komercyjne kalkulują kapitał ekonomiczny na poziomie ufności równym: 99, 99,9, 99,91%, a w najsurowszym podejściu 99,95%.

Niewiele banków wskazuje szczegóły procesu szacowania kapitału wewnętrznego. Jako dobre przykłady można podać:

1. „Przy wyliczeniu kapitału wewnętrznego Grupa przyjmuje średnią ważoną wartość z dwóch metod:

- oddolnej, stanowiącej sumę wartości kapitału wewnętrznego alokowanego na poszczególne ryzyka istotne,
- odgórnej (EAR), wyznaczającej kapitał, który zainwestowany po stopie wolnej od ryzyka pokryje potencjalny spadek zysków”.

2. „W kontekście identyfikacji i pomiaru ryzyka w ramach szacowania kapitału wewnętrznego Bank stosuje kompleksowe podejście oparte na dwóch równoległych i uzupełniających się procesach:

- z dołu do góry (tzw. *bottom up*) – realizowany poprzez organizowane raz w roku tzw. duże warsztaty oceny istotności ryzyka z udziałem przedstawicieli dedykowanych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za ocenę istotności i monitoring poziomu danego ryzyka;
- z góry na dół (tzw. *top down*) – polegający na całościowej ocenie ryzyka dokonywanej przez najwyższe kierownictwo Banku w trakcie specjalnej sesji organizowanej przynajmniej raz w roku”.

Zdarzają się także raporty, w których banki zamieszczają jedynie wzmiankę o wykorzystywaniu metodologii wartości zagrożonej i podaniu obliczonej kwoty, wszelako bez wskazania wykorzystywanej metody i parametrów modelu⁴⁷.

⁴⁷ Negatywnym przykładem sformułowania, które nie daje najmniejszej nawet wiedzy o metodzie kwantyfikacji ryzyka, jest cytat: „Grupa definiowała kapitał wewnętrzny jako kapitał wymagany na pokrycie wszystkich istotnych rodzajów ryzyka. Bank szacował kapitał wewnętrzny za po-

Taka informacja jest oczywiście niewiele warta i raczej sygnalizuje ujawnienie informacji tylko i wyłącznie w celu wypełnienia wymogu regulacyjnego aniżeli chęci spełnienia potrzeb informacyjnych użytkowników raportu. Należy podkreślić, że metodologia wartości zagrożonej jest bardzo wrażliwa na przyjęte założenia – zmiana niektórych parametrów modelu może powodować istotną różnicę wielkości oszacowań⁴⁸.

Ogółem banki stosują szeroki zakres metod pomiaru ryzyka, słusznie uważając, że jest to materia zbyt złożona, by dała się w pełni zamknąć w jednym tylko modelu. Jeśli do celów nadzorczych stosowane są modele zaawansowane, zwykle ich opis jest wnikliwy i banki zapewniają o adekwatności modelu (w tym o spełnieniu wymogów regulacyjnych dotyczących jego konstrukcji). Szacując ryzyko na potrzeby wewnętrzne, banki czasem powielają metody nadzorcze, coraz częściej jednak tworzą własne modele lub choćby zestawy mierników, uzupełniając je analizą jakościową.

8.3.4. Jakość sprawozdawczości na temat ryzyka

Sporządzenie i udostępnienie raportów na temat adekwatności kapitałowej jest obowiązkiem każdego banku krajowego. Regulacje pozostawiają przy tym bankowi wybór sposobu i miejsca udostępnienia tego raportu. Banki komercyjne z reguły publikują te raporty na swych stronach internetowych. W przypadku banków spółdzielczych jest to rzadkością⁴⁹, choć z reguły deklarują one, że raport taki dostępny jest w ich siedzibie⁵⁰.

Nie ma obowiązku poddawania raportów na temat adekwatności kapitałowej weryfikacji przez biegłego rewidenta, toteż banki nie robią tego⁵¹. Czasem w raporcie znajduje się wzmianka, że został on zweryfikowany przez wewnętrznego

mocą modelu Grupy, który dla każdego rodzaju ryzyka uznanego za istotne stosuje odpowiednie metody jego oceny i pomiaru”.

⁴⁸ Zdarza się, że banki świadomie wykorzystują manipulację parametrami modelu VaR w celu obniżania oszacowanego ryzyka, a w konsekwencji wymogów kapitałowych. Jako przykład podać można decyzję Morgan Stanley o zmianie modelu pomiaru VaR (niektórych jego parametrów), która skutkowałą obniżeniem szacunków ryzyka, a w konsekwencji – obniżeniem wymogów kapitałowych i poprawą współczynnika wypłacalności (Morgan Stanley, 2012).

⁴⁹ Z wcześniej prowadzonych analiz wynika, że zaledwie około 10% banków spółdzielczych publikuje na stronach internetowych raport na temat adekwatności kapitałowej. W przypadku banków komercyjnych proporcje były odwrotne.

⁵⁰ Warto przy tym podkreślić, że niekiedy dostęp do raportów jest mocno ograniczony – można się z nimi zapoznać np. tylko w sekretariacie zarządu, w określonych terminach. W wielu przypadkach próby pozyskania raportów kończyły się informacją, że zgodę na to musi wyrazić prezes banku spółdzielczego. Takie podejście skutecznie zniechęca interesariuszy do pozyskania informacji. A przypomnieć należy, że to właśnie te informacje mają być podstawą dyscypliny rynkowej (w tym klientowskiej). Postawa taka może rodzić zaniepokojenie poziomem adekwatności kapitałowej tych banków i jakością systemu zarządzania ryzykiem.

⁵¹ W przeszłości zdarzały się pojedyncze przypadki.

audytora. Częściej podana jest jedynie informacja, że raport zawiera dane, które były weryfikowane w ramach badania sprawozdania finansowego (i atestacji systemu rachunkowości). Należy przyznać, że koszty związane z przeglądem (lub wydaniem opinii zapewniającej) tego sprawozdania prawdopodobnie przewyższyłyby korzyści płynące z wydania opinii na jego temat.

Przepisy wymagają sporządzania raportu przynajmniej z częstotliwością roczną. Tylko kilka banków w całym systemie zdecydowało się na publikację raportów śródrocznych (obejmujących półroczną).

Istotną bolączką jest kwestia dostępności danych historycznych umożliwiających relatywizację oceny narażenia banku na ryzyko oraz ocenę postępów czynionych w zarządzaniu ryzykiem i rozwoju systemu zarządzania ryzykiem. Regulacje ostrożnościowe co prawda nie wymagają publikacji danych porównawczych (jak to dzieje się w przypadku prawa bilansowego), jednak należy podkreślić, że są one niezbędne do pełnego oglądu sytuacji banku w obszarze zarządzania ryzykiem. Olbrzymią rzadkością jest przedstawienie w raporcie danych za okresy poprzednie (z reguły, jeśli takie dane pojawiają się, dotyczą tylko ryzyka kredytowego). Co więcej, większość banków udostępniających raporty na stronie internetowej zamieszcza na niej jedynie ostatni raport, usuwając poprzednie. Praktyka ta zasługuje na negatywną ocenę.

Odrębną kwestią jest jakość publikowanych raportów, tj. zakres ich zawartości i sposób przedstawienia danych i informacji.

W analizie raportów banków uwzględniono następujące obszary:

- zakres stosowania;
- opis systemów zarządzania ryzykiem: zakresy odpowiedzialności, zasady i polityka zarządzania ryzykiem, opis systemu raportowania ryzyka;
- narażenie na ryzyko i zarządzanie poszczególnymi rodzajami ryzyka: wskazanie zidentyfikowanych istotnych rodzajów ryzyka, dla każdego: opis jego istoty i źródeł, zasady pomiaru; dane na temat poziomu ryzyka, opis celów i zasad zarządzania ryzykiem (w tym zasady ograniczania ryzyka);
- ujawnienia na temat funduszy własnych: prezentacja kwot, opis instrumentów kapitałowych – stopień agregacji / szczegółowości danych, w tym wyodrębnienie poszczególnych warstw (fundusze własne podstawowe, uzupełniające, kapitał krótkoterminowy, pomniejszenia) i elementów składowych;
- ujawnienia na temat kapitału regulacyjnego: wskazanie metod obliczania poszczególnych wymogów, prezentacja kwot wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka;
- ujawnienia na temat kapitału wewnętrznego: identyfikacja i definicja istotnych rodzajów ryzyka, wskazanie metod obliczania poszczególnych wymogów, prezentacja kwot wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, informacje na temat zasad agregacji kapitału;
- ujawnienia na temat zarządzania kapitałami i wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej: opis zasad zarządzania ryzykiem, wskazanie celów i planów

kapitałowych, zasady wewnętrznej alokacji kapitału i oceny wykorzystania go, opis procesu ICAAP, ocena bieżącej i przewidywanej adekwatności kapitałowej;

- współczynnik wypłacalności: wartość współczynnika (ogółem i dla poszczególnych warstw funduszy, na bazie kapitału regulacyjnego i wewnętrznego);
- dostępność danych porównawczych: historycznych i śródrocznych.

Ocenę jakości raportów należy poprzedzić komentarzem na temat ich dostępności. Analizę przeprowadzono na analogicznej próbie banków spółdzielczych jak w badaniu ankietowym. Zaledwie siedem banków udostępniło na swych stronach raporty dotyczące adekwatności kapitałowej; jakkolwiek to bardzo niewielka część badanych banków, to jednak udział banków ujawniających informacje jest ponad dwukrotnie wyższy niż średnio w sektorze banków spółdzielczych. Wszystkie banki komercyjne biorące udział w badaniu ankietowym opublikowały na swych witrynach internetowych raporty na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej. Analizie poddano wyłącznie raporty samych banków, a nie ich spółek dominujących⁵². Poniżej przedstawione zostaną kluczowe wnioski z analizy tych raportów⁵³.

Jakość raportów publikowanych przez banki spółdzielcze jest bardzo zróżnicowana i ogólnie zakres prezentowanych informacji jest relatywnie ubogi. Spośród wymienionych wyżej obszarów wymaganych ujawnień, ogólnie najlepiej prezentowana jest sekcja dotycząca funduszy własnych: z reguły banki ujawniają wszystkie wymagane informacje z wystarczającą precyzją. Zakres stosowanych instrumentów kapitałowych jest węższy niż w przypadku banków komercyjnych, zatem i wymagania są tu niższe.

Zazwyczaj także informacje dotyczące kapitału regulacyjnego były dość wyczerpujące – banki ujawniały informacje na temat tego, które wymogi kapitałowe mają zastosowanie w ich przypadku, jaką metodą je wyznaczały oraz przedstawiały kwoty tych wymogów (wyłącznie za jeden rok). Poziom ujawnień na temat kapitału wewnętrznego był już znacznie niższy. Banki tylko zdawkowo wymieniały listę rodzajów ryzyka uznanych za istotne, rzadko bliżej je definiowano. Metody obliczania wymogów z tytułu tych rodzajów ryzyka (w ramach drugiego filaru) były ujawniane tylko przez niewielką część banków. Jako że zakres rodzajów ryzyka, na które należało wyznaczyć dodatkowy kapitał, jest w bankach spółdzielczych bardzo wąski (np. ryzyko płynności, ryzyko stóp procentowych w portfelu bankowym, ryzyko koncentracji zaangażowań), także i tu ujawnienia nie były rozległe. Sporadycznie wskazywano jedynie, że dodatkowy wymóg w ramach drugiego filaru nie wystąpił (a zatem bank uważał, że wymogi kapitałowe ustalone zgodnie z wytycznymi dotyczącymi kapitału regulacyjnego były wystarczające).

⁵² Zgodnie z regulacjami, bank będący podmiotem pośrednio zależnym od unijnej instytucji dominującej ogłasza informacje na podstawie danych skonsolidowanych tej instytucji.

⁵³ Jakkolwiek analiza dotyczy raportów publicznie dostępnych i można by przedstawić szczegóły, jednak z uwagi na możliwość powiązania z wynikami badania ankietowego, wobec braku zgody większości banków na ujawnienie indywidualnych danych, zostaną przedstawione wyłącznie uogólnione wyniki.

Co zaskakujące, niewiele banków ujawniało informację na temat wysokości współczynnika wypłacalności (zdarzały się przypadki, że podano jedynie kwotę funduszy własnych i całkowitego wymogu kapitałowego, co jednak dla osób słabo obeznanych z tematem jest niewystarczające, a od wtajemniczonych wymaga przeprowadzenia obliczeń). Te banki, które ujawniły wartość współczynnika, czyniły to wyłącznie dla danych na koniec roku, zatem nie można było określić, czy poziom ten ulega poprawie czy pogorszeniu oraz jak kształtował się w ciągu roku.

Zdecydowanie najsłabszym obszarem pod względem jakości ujawnień była kwestia zarządzania ryzykiem i oceny adekwatności kapitałowej. Większość banków w ogóle nie dotknęła tych kwestii, niektóre tylko zasygnalizowały, że dokonują takiej oceny bądź ogólnikowo wskazały etapy tego procesu. Zaledwie jeden bank wskazał, jaki przyjął cel kapitałowy, co ułatwia ocenę zarówno aktualnego poziomu adekwatności kapitałowej, jak i nastawienia banku do ponoszenia ryzyka.

Kwestia prezentacji ogólnych zasad zarządzania ryzykiem była najbardziej zróżnicowana: niektóre banki wywiązują się z tego zadania bardzo skrupulatnie, znaczna jednak część podaje krótkie, ogólnikowe hasła. Spośród wszystkich rodzajów ryzyka, banki spółdzielcze najlepiej opisały ryzyko kredytowe, które ma dla nich dominujące znaczenie. Dość dobrze wypadła także prezentacja ryzyka stóp procentowych, a nieco słabiej – walutowego. Opis ryzyka operacyjnego sprawił większości banków trudności. Przedstawiono także niewiele ujawnień na temat ryzyka płynności. Pozostałe rodzaje ryzyka były zwykle jedynie wymienione, rzadko który bank poświęcał im więcej uwagi w raporcie.

Spośród wszystkich raportów opublikowanych przez badane banki spółdzielcze na wyróżnienie zasługuje dokument sporządzony przez Pomorski Bank Spółdzielczy w Świdwinie. W szczególności warto zwrócić uwagę na bardzo dobrze opracowany załącznik, wnikliwie opisujący cele i zasady oraz organizację zarządzania ryzykiem, a także strategie i procesy zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, zakres i system raportowania, jak również metody pomiaru ryzyka.

Podobnie jak w przypadku banków spółdzielczych, jakość raportów publikowanych przez banki komercyjne jest bardzo zróżnicowana. Przede wszystkim należy wskazać, że nie wszystkie analizowane banki przedstawiły wyczerpujące informacje wstępne – na temat zakresu stosowania (w tym różnice między ujęciem konsolidacji w sprawozdaniach finansowych i ewentualne odmienności w raportach dotyczących adekwatności kapitałowej). Bardzo rzadko także pojawiała się wzmianka na temat skali działalności handlowej (która skutkuje różnym zakresem rodzajów ryzyka ujmowanych w całkowitym wymogu kapitałowym).

Z uwagi na większe narażenie na ryzyko, ale i większy stopień jego skomplikowania, a także bardziej rozbudowane struktury zarządzania ryzykiem, można oczekiwać, że raporty te będą bardziej rozbudowane i szczegółowe niż w odniesieniu do banków spółdzielczych, prowadzących mniej złożoną działalność. Tymczasem raporty wielu banków komercyjnych są zaskakująco krótkie i powierzchowne. W wielu przypadkach można dostrzec koncentrację na koniecz-

ności wypełnienia wymogów formalnych (obowiązek publikowania określonych rodzajów informacji), nie zaś potrzebę transparentności i dostarczania rynkowi niezbędnych informacji. W skrajnych przypadkach raporty zaprojektowane są tak, że zawierają nagłówki zatytułowane jak kolejne sekcje informacji wymagane przez uchwałę KNF, przy czym pod wieloma nagłówkami jest jedynie informacja, że dana kwestia nie występuje, nie ma zastosowania, nie dotyczy tego banku. W jednym przypadku bank wprost przyznał, że z danej informacji nie korzysta do celów wewnętrznych, ale dokonuje oszacowania i publikuje je z uwagi na to, że wymagają tego przepisy. Rzadkością są raporty zaprojektowane tak, by logicznie prezentowały całościowe zagadnienie funkcji zarządzania ryzykiem i kapitałem. Zazwyczaj raporty nie wykraczają zakresem poza wymagane minimum.

Banki komercyjne z reguły publikowały szerokie ujawnienia na temat funduszy własnych. Kapitał regulacyjny zwykle był prezentowany dość szczegółowo, natomiast wiele do życzenia pozostawiała prezentacja kapitału wewnętrznego. Banki, owszem, wskazywały, które rodzaje ryzyka uznają za istotne, niektóre instytucje przedstawiały także ich charakterystykę. Prezentacja metod pomiaru była na ogół raczej ogólnikowa. Banki coraz częściej ujawniają wartości wewnętrznych wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, choć wciąż zdarzają się raporty, w których nie ma takich danych. Kwestie zarządzania kapitałem są często prezentowane w sposób powierzchowny, ogólnikowy, co powoduje, że opisy te są dość podobne w przypadku różnych banków⁵⁴. Tylko kilka instytucji przedstawiło swoje cele kapitałowe (w postaci uznanego za optymalny współczynnik wypłacalności, niekiedy także wskaźnika dla funduszy własnych podstawowych).

Także prezentacja poszczególnych rodzajów ryzyka była różna w różnych bankach. Rzadko który bank wyraźnie wskazuje, czy ma znaczącą skalę działalności handlowej (co implikuje inny zakres wymogów kapitałowych). Podobnie jak w przypadku banków spółdzielczych, najlepiej prezentowanym obszarem było ryzyko kredytowe. Dość dobrze wypadła też informacja na temat ryzyka operacyjnego, choć tu często pojawiały się bardzo ogólnikowe sformułowania. Kwestia opisu ryzyka rynkowego najbardziej różnicowała banki; niektóre raporty przedstawiały wnikliwą analizę, częściej jednak opis był pobieżny i sprowadzał się tylko do kluczowych aspektów, choć można było oczekiwać, że w przypadku banków komercyjnych to zagadnienie będzie generalnie ujęte szerzej. Należy przy tym zaznaczyć, że banki komercyjne przyjmują zwykle dość duży agregat ryzyka rynkowego i dane na temat poszczególnych jego składowych bywają ograniczone, co utrudnia ocenę ekspozycji.

Zarówno w przypadku danych dotyczących funduszy własnych, jak i opisu ryzyka, banki często publikowały tylko podstawowe informacje, ale jednocześnie wskazywały noty do sprawozdania finansowego jako miejsce, w którym znajdują się bardziej obszerne ujawnienia.

⁵⁴ Jednym z przykładów niewiele mówiącego opisu jest choćby wskazanie: „Grupa zaadaptowała odpowiednie metody alokacji kapitału do poszczególnych jednostek biznesowych”.

Podobnie jak w przypadku banków spółdzielczych, dużym zaskoczeniem jest sytuacja, że wiele (znaczną większość!) banków komercyjnych nie ujawnia wartości współczynnika wypłacalności. Zważywszy na fakt, że to kluczowy wskaźnik pozwalający ocenić adekwatność kapitałową banku, a przy tym jedna z najbardziej podstawowych norm ostrożnościowych, brak takiej informacji w raporcie na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej należy uznać za nieuzasadniony. Część banków prezentowała natomiast, oprócz współczynnika wypłacalności, także jego wartość hipotetyczną – dotyczyło to tych podmiotów, które przyjęły już metody zaawansowane i w odniesieniu do których współczynnik różnił się w przypadku zastosowania metod standardowych. Prezentacja taka obrazuje skalę możliwych oszczędności kapitałowych, czyli obraz różnic między pomiarem ryzyka za pomocą prostych i zaawansowanych narzędzi.

Rzadkością jest dostarczenie użytkownikom danych porównawczych; banki sporadycznie publikują dane za poprzedni rok⁵⁵, a tylko jeden pokusił się o publikację także danych śródrocznych (dotyczyło to wyłącznie poziomu współczynnika wypłacalności). Niewiele banków wspomina o kwestii zapewnienia wiarygodności danych i całego raportu. Niekiedy natknąć się można tylko na wzmiankę, że raport został zweryfikowany przez komórkę audytu wewnętrznego.

Spośród wszystkich raportów opublikowanych przez badane banki komercyjne na szczególne wyróżnienie zasługuje dokument sporządzony przez PKO BP SA. W szczególności należy podkreślić bardzo dobry opis organizacji systemu zarządzania ryzykiem, wyczerpujące ujawnienia na temat poszczególnych rodzajów ryzyka (w tym zasad pomiaru oraz dane wartościowe), a także kapitału. Jest to jedyny bank, który zaprezentował w raporcie dane porównawcze: poprzedni rok, dane śródroczne (kwartalne⁵⁶) oraz dane dotyczące banku i grupy kapitałowej.

Ogółem jakość raportów na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej publikowanych przez polskie banki należy uznać za niską i niesatysfakcjonującą. Powodem może być niechęć banków do transparentności, ale także przekonanie, że korzyści z publikacji dobrych raportów są znikome – wynika to z niewielkiego znaczenia dyscypliny rynkowej na naszym rynku bankowym.

Na marginesie można zauważyć, że jakkolwiek raporty polskich banków ustępują pod względem jakości raportom banków z bardziej rozwiniętych rynków, to i w przypadku tamtych wskazuje się wiele niedociągnięć i możliwości ulepszeń. Wśród obszarów wymagających poprawy Europejski Urząd Nadzoru Finansowego wskazuje w szczególności (EBA, 2013):

- zakres stosowania;
- fundusze własne, w tym zwłaszcza szczegółowość danych na temat pomniejszeń;
- w odniesieniu do ryzyka kredytowego informacje na temat strat i ich źródeł oraz weryfikację historyczną;

⁵⁵ Jeden bank (Pekao SA) przedstawił kształtowanie się tego wskaźnika na przestrzeni ostatnich pięciu lat, co jest ewenementem.

⁵⁶ W przypadku współczynnika wypłacalności.

- sekurytyzację;
- w odniesieniu do ryzyka rynkowego uszczegółowienie ujawnień na temat wymogów z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka.

8.4. Podsumowanie

Profesjonalne, ostrożne i roztropne zarządzanie ryzykiem jest fundamentem funkcjonowania banku. Tu w największym stopniu uwidacznia się znaczenie rady nadzorczej, która winna zapewnić przyjęcie właściwej strategii i wdrożenie adekwatnych procedur oraz sprawowanie bieżącego nadzoru nad tym obszarem, a także rola zarządu, odpowiedzialnego za zapewnienie skutecznego i efektywnego działania systemu zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem bankowym nie może być traktowane wyłącznie jako obowiązek prawny. Winno być ono postrzegane jako obowiązek moralny. To jednak nie bank ponosi ryzyko – on je generuje, ale obarcza nim środki powierzone mu przez klientów (deponentów) i wierzycieli (pożyczkodawców, obligatariuszy). Upadłość banku rodzi groźne konsekwencje dla całego systemu bankowego i gospodarki narodowej. Zatem odpowiedzialność rozciągnięta jest także na obli-go względem konkurentów (a w tym ujęciu kooperentów) oraz państwo i społeczeństwo (na które z reguły są przerzucane koszty upadłości banku).

Należy podkreślić znaczenie dokonywanych przez banki ujawnień dotyczących ich systemu zarządzania ryzykiem oraz ryzyka i adekwatności kapitałowej. Jakość tych raportów jest dość niska, co może wynikać zarówno z niechęci banków do publikowania danych, jak i braku zainteresowania rynku owymi informacjami. Z uwagi na dowiedzioną rolę dyscypliny rynkowej we wzmacnianiu nadzoru nad bankami, warto wspierać prywatny monitoring. Przydatne byłoby, gdyby nadzór bankowy – poza określeniem wymogów informacyjnych – dokonywał analizy raportów pod kątem wypełnienia owych zobowiązań⁵⁷. Może to na przykład przyjąć formę podobną jak w przypadku publikacji EBA: wskazanie obszarów, które wymagają ulepszeń oraz prezentowanie najlepszych praktyk stosowanych przez banki w tym zakresie. Oczywiście inicjatywa taka może pochodzić również z rynku lub od środowiska akademickiego⁵⁸, lecz jej oddziaływanie będzie silniejsze, jeśli włączy się w nią nadzorca.

⁵⁷ Pisma W. Kwaśniaka, zastępcy przewodniczącego KNF, do prezesów zarządów banków potwierdzają, że nadzór dostrzega konieczność poprawy jakości ujawnianych informacji pod względem terminowości, dostępności oraz zakresu ujawnianych danych. Zob. *Stanowisko UKNF w sprawie ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym* (2012) oraz *Wystąpienie UKNF skierowane do banków w sprawie relacji z akcjonariuszami mniejszościowymi* (2013).

⁵⁸ Autorka cyklicznie przeprowadza badania jakości ujawnień dokonywanych przez polskie banki. W odniesieniu do raportów na temat adekwatności kapitałowej można przytoczyć np. publikację: Marcinkowska (2011c) – wcześniej materiał prezentowany był na seminarium Gdańskiej Akademii Bankowej *Zarządzanie kapitałem w bankach*.

Rozdział 9

Przejrzystość banków umożliwiająca sprawowanie kontroli

9.1. Przejrzystość banków (publiczne ujawnianie informacji)¹

9.1.1. Przejrzystość jako wymóg władztwa korporacyjnego

Zbiór bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego zawiera jedną zasadę odnoszącą się do ujawniania informacji przez bank i zapewnienia jego przejrzystości (BCBS, 2010). Ostatnia, czternasta zasada (w części F zbioru dobrych praktyk) stanowi, że zarządzanie i nadzorowanie banku powinno być odpowiednio przejrzyste dla akcjonariuszy, deponentów oraz innych zainteresowanych stron i uczestników rynku.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (BCBS) wyjaśnia przy tym, że przejrzystość jest niezbędna dla prawidłowego i efektywnego władztwa korporacyjnego. Jej celem jest zapewnienie interesariuszom (zgodnie z prawem krajowym i praktyką nadzoru) kluczowych informacji niezbędnych do dokonania oceny efektywności rady nadzorczej i zarządu w zarządzaniu bankiem.

Głównym wyznacznikiem zakresu ujawnianych informacji są oczywiście regulacje prawne; są one zasadniczo bardziej rygorystyczne wobec emitentów papierów wartościowych (akcji lub obligacji) dopuszczonych do publicznego obrotu. Należy jednak zaznaczyć, że dodatkowym wyznacznikiem zakresu publikowanych informacji są potrzeby informacyjne interesariuszy banku, które ten zechce zrealizować, dokonując dobrowolnych ujawnień (*voluntary disclosure*).

W przypadku banków podkreśla się, że fakt, iż emitowane przez nie papiery wartościowe nie są przedmiotem obrotu giełdowego, nie zawsze jest wystarczającą przesłanką ku temu, by ograniczyć wymogi względem zakresu publikowanych informacji. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla bowiem, że jakkolwiek przejrzystość może być mniejsza dla banków nienotowanych na giełdzie, zwłaszcza tych, które są w całości własnością jakiegoś podmiotu lub osoby, to jednak instytucje te mogą generować takie same rodzaje ryzyka dla systemu finansowego, jak banki notowane na giełdzie, np. poprzez uczestnictwo w systemach płatności i przyjmowania depozytów detalicznych. A zatem nie może być tu automatyzmu w ograniczaniu wymogów informacyjnych.

¹ Punkty 9.1.2 i 9.1.3 niniejszej monografii opracowano, wykorzystując publikacje: Marcinkowska (2012c, 2008a).

Komitety stwierdza zatem, że bank powinien udostępniać istotne i przydatne informacje dotyczące kluczowych obszarów ładu korporacyjnego; ich zakres powinien być proporcjonalny do wielkości, złożoności, struktury, znaczenia gospodarczego i profilu ryzyka banku. Informacja powinna być rzetelna, jasna, zrozumiała i przedstawiona w taki sposób, aby akcjonariusze, deponenci i inni interesariusze oraz uczestnicy rynku mogli ją łatwo zrozumieć. Pożądane jest terminowe ujawnianie informacji na stronie internetowej banku, w rocznych i okresowych sprawozdaniach finansowych lub innych odpowiednich formach. Zaznacza się przy tym, że dobrą praktyką jest, że oświadczenie na temat ładu korporacyjnego jest łatwo identyfikowalną częścią raportu rocznego.

Polski kodeks dobrych praktyk adresowany do spółek giełdowych zawiera jedną zasadę odnoszącą się do transparentności emitentów: „Spółka powinna prowadzić przejrzystą i efektywną politykę informacyjną, zarówno z wykorzystaniem tradycyjnych metod, jak i z użyciem nowoczesnych technologii oraz najnowszych narzędzi komunikacji zapewniających szybkość, bezpieczeństwo oraz efektywny dostęp do informacji” (*Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, 2012). Doprecyzowuje się, że spółka powinna prowadzić korporacyjną stronę internetową oraz zapewnić odpowiednią komunikację z inwestorami i analitykami.

We wcześniejszych wersjach kodeksu występowała również druga, mocniejsza zasada: „Spółka powinna zapewnić efektywny dostęp do informacji niezbędnych do oceny sytuacji i perspektyw spółki oraz sposobu jej funkcjonowania” (*Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, 2007). Rezygnacja z tego zapisu obniża wagę transparentności i może być odczytana jako złagodzenie oczekiwań informacyjnych względem emitentów. Warto rozważyć jego przywrócenie, tym bardziej, że kwestia przejrzystości jest często utożsamiana jedynie z publikacją sprawozdań finansowych, a w istocie ważniejsze są inne zagadnienia, które nie mogą być uwzględnione w sprawozdawczości finansowej, a dotyczą właśnie niewrażliwej kwestii perspektyw funkcjonowania podmiotu w przyszłości.

9.1.2. Transparentność banków

W pierwszym rozdziale zaakcentowano znaczenie dyscypliny rynkowej (prywatnego monitoringu sprawowanego przez uczestników rynku) we wspieraniu nadzoru nad bankami. Podkreślono przy tym, że dyscyplina rynkowa działa wyłącznie wówczas, gdy rynek może wpływać na cenę instrumentów emitowanych przez bank, znając poziom związanego z nimi ryzyka (Blum, 2000). Niezbędne jest zatem posiadanie adekwatnych informacji oraz odzwierciedlanie ich w decyzjach wpływających na dostępność i cenę instrumentów emitowanych przez bank².

² Zwraca się tu jednak uwagę na fundamentalną kwestię, a mianowicie na zakres, w jakim ceny instrumentów finansowych emitowanych przez banki faktycznie uwzględniają aktualne i odpowiednie informacje (Sironi, 2003). Warto przypomnieć, że nie brakuje badań wskazujących,

Podstawą dyscypliny rynkowej o najbardziej fundamentalnym znaczeniu jest zatem posiadanie przez uczestników rynku aktualnych informacji na temat sytuacji finansowej i ryzyka ponoszonego przez banki (Marcinkowska, 2008a). Wiele inicjatyw promuje więc przejrzystość (transparentność) banków³. Przejrzystość jest jednym z najważniejszych postulatów wysuwanych pod adresem tych podmiotów. Zapewnia ona dostarczenie uczestnikom rynku wszystkich informacji niezbędnych do właściwej oceny banku i podjęcia adekwatnych decyzji inwestycyjnych. W szczególności należy podkreślić prawo właścicieli do informacji odnośnie do funkcjonowania banku⁴, ale prawa te dotyczą także obligatariuszy banku. Z uwagi na istotę działalności banku, także dyscyplina klientowska ma duże znaczenie, toteż regulacje prawne zobowiązują wszystkie banki do ujawniania informacji istotnych także dla tej grupy interesariuszy⁵.

Transparentność, czyli uczciwe, szczere, odpowiedzialne i terminowe ujawnianie przez spółkę wszystkich istotnych informacji, postrzegana jest jako kluczowy czynnik umożliwiający interesariuszom właściwą, pełną ocenę przedsiębiorstwa. Zmniejsza się bowiem asymetria informacji (Verrecchia, 2001), a zatem uwzględniana w wycenie aktywów finansowych premia za niepewność winna być niższa. Pojawiają się stwierdzenia, że przejrzystość jest koniecznym warunkiem właściwego funkcjonowania efektywnych rynków⁶. Często podkreśla się nawet, że przejrzystość oznacza, że nie powinno być wielkiej różnicy między informacjami stosowanymi wewnątrznie do oceny wyników działalności spółki a informacjami publikowanymi dla zewnętrznych użytkowników (CIMA, 2002).

Bazyłejski Komitet Nadzoru Bankowego definiuje przejrzystość jako „publiczne ujawnianie wiarygodnych i aktualnych informacji, które umożliwiają ich użytkownikom dokonanie właściwej oceny kondycji finansowej banku, jego wyników, prowadzonej działalności, profilu ryzyka i praktyki zarządzania ryzykiem” (BCBS, 1998). Zgodnie z tą definicją przejrzystość jest osiąganą poprzez dostarczanie aktualnych, dokładnych, stosownych i wystarczających ujawnień informacji natury kwantytatywnej i kwalitatywnej, opartych na należycie zastosowanych właściwych zasadach pomiaru.

że cena instrumentów finansowych (w tym także dłużnych o charakterze podporządkowanym) nie jest dobrą miarą ryzyka bankowego (Hancock, Birchler, 2004). Wiąże się to m.in. z tym, że wyższe ceny emitowanych przez banki instrumentów dłużnych mogą motywować je do dalszego zwiększania zakresu ponoszonego ryzyka (Blum, 2002).

³ W szczególności należy wymienić Bazylejską Nową Umowę Kapitałową (BCBS, 2006), której trzeci filar bezpośrednio nawiązuje do wzmocnienia dyscypliny rynkowej, nakazując bankom publikację informacji ilościowych i jakościowych na temat ryzyka, kapitału i adekwatności kapitałowej. Zob. szerzej Marcinkowska (2009c).

⁴ Istotę prawa właściciela do informacji i sposoby realizacji tego prawa omawia Kołacz (2012).

⁵ Poza standardowymi sprawozdaniami finansowymi, wymóg ów dotyczy informacji na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej.

⁶ Szerzej na temat znaczenia przejrzystości dla funkcjonowania rynków w dokumencie IOSCO (2001).

Istnieje też definicja określająca transparentność jako stopień, w jakim podmiot przedstawia szczegóły, które uzupełniają i wyjaśniają dane i zdarzenia prezentowane w sprawozdaniach finansowych i innych oficjalnych dokumentach, których publikacja jest wymagana (Larcker, Tayan, 2011, s. 327). Podejście to zdaje się jednak zakładać, że bank istotnie publikuje raporty, do których prezentacji jest zobligowany oraz że mają one dobrą jakość. Wydaje się wszelako zasadne przyjęcie bardziej ostrożnego podejścia i nieczynienie założenia, że to, co winno być dostępne, jest dostępne, a przejrzystość oznacza jedynie uszczegółowienie tego stanu.

Przejrzystość banku winna redukować niepewność rynku; konieczne jest zatem przekazywanie w sposób ciągły istotnych wiadomości o charakterze finansowym i niefinansowym. Wymagane jest publikowanie historycznych wyników finansowych (sprawozdań finansowych) banku i jego aktualnych dokonań, analizowanie potencjalnych zagrożeń i informowanie o szansach, przedstawienie oceny czynników kształtujących wartość, zarysowanie scenariuszy rozwoju (Łukasik, red., 2013, s. 147).

Dokonując uogólnienia rozważań, jakie prowadzili Bushman i współpracownicy (2004) oraz Stephanou (2010) na temat transparentności, można wskazać kilka czynników wpływających na przejrzystość banku (rysunek 9.1):

- publikowane przez bank raporty: bieżące i okresowe, obowiązkowe (np. sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności, raporty na temat adekwatności kapitałowej) i dobrowolne;
- informacje prywatne pozyskiwane przez uczestników rynku – bezpośrednio i pośrednio, w tym także informacje poufne (*insider trading*);
- sposób rozpowszechniania informacji (kanały dystrybucji danych i informacji);
- instytucje wspierające, np. ułatwiające dostęp do informacji, przetwarzające dane, instytucje zwiększające wiarygodność informacji, podmioty stymulujące wzrost przejrzystości.

Zarówno regulatorzy, jak i organizacje środowiskowe starają się skłonić banki do dbałości o przejrzystość. Wyrazem tego są tworzone odgórnie (CEBS, 2010) lub oddolnie (BBA, 2010) zasady, standardy, dobre praktyki, a także dokonywane przez nadzór przeglądy i oceny publikowanych przez banki raportów finansowych (z raportowaną publicznie uogólnioną analizą błędów i uchybień⁷) oraz organizowane środowiskowo konkursy na najlepsze raporty lub w szerszym wymiarze – relacje inwestorskie. Szczególnie cenną inicjatywą jest wspieranie transparentności przez giełdy papierów wartościowych, np. poprzez ułatwianie przekazywania raportów (w tym – w różnych formatach, zwłaszcza interaktywnych), tworzenie hurtowni danych (SEC, 2009).

⁷ Może być ona dokonywana albo przez nadzorcę rynkowego, albo przez organizacje środowiskowe.

Rysunek 9.1. Czynniki tworzące przejrzystość banku

Źródło: Marcinkowska (2012c) na podstawie Bushman i in. (2004) oraz Stephanou (2010).

Komitet Europejskich Nadzorców Bankowych (Committee of European Banking Supervisors – CEBS)⁸, po przeprowadzeniu analizy ujawnień dokonywanych przez banki na temat obszarów działalności szczególnie dotkniętych przez kryzys finansowy (CEBS, 2008), opracował zasady ujawniania informacji w czasach napięć na rynkach. Są to (CEBS, 2010):

1. Zasady ogólne:

- instytucje finansowe powinny zapewniać terminowo aktualne informacje;
- instytucje finansowe powinny przedstawiać ujawnienia dotyczące obszarów niepewności (m.in. rekomendowane jest dokonywanie analiz wrażliwości i omówienie prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń);
- instytucje finansowe powinny przedstawiać wyczerpujące i znaczące informacje, w pełni opisujące ich sytuację finansową;
- ujawnienia powinny umożliwić porównania w czasie i między instytucjami;
- instytucje finansowe powinny starać się wcześniej wdrażać nowe regulacje dotyczące ujawniania informacji;
- instytucje finansowe powinny określić, czy i w jakim stopniu informacje zostały poddane przeglądowi lub weryfikacji przez biegłych rewidentów.

2. Zasady dotyczące zawartości ujawnień:

- instytucje finansowe powinny zapewnić wystarczające informacje na temat modelu biznesowego leżącego u podstaw prowadzonych działań obciążonych ryzykiem i ich znaczenia;
- instytucje finansowe powinny zapewnić jasne i dokładne informacje dotyczące skutków działań obciążonych ryzykiem dla wyników i ekspozycji na ryzyko;

⁸ W roku 2011 Komitet Europejskich Nadzorców Bankowych został zastąpiony przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (European Banking Authority – EBA).

- instytucje finansowe powinny przekazywać informacje dotyczące wpływu podejmowanych działań na sytuację finansową instytucji (w szczególności poziom kapitału, współczynnik wypłacalności i wskaźniki płynności);
- instytucje finansowe powinny dostarczać informacji na temat zarządzania ryzykiem związanym z podejmowanymi działaniami;
- instytucje finansowe powinny przedstawić szczegółowe informacje w odniesieniu do najważniejszych zagadnień rachunkowości (w szczególności na temat stosowanych zasad rachunkowości i ich ewentualnych zmian oraz na temat tych obszarów, w których dokonywano istotnych osądów i oszacowań).

3. Zasady dotyczące prezentacji:

- instytucje finansowe powinny zapewnić łatwy dostęp do informacji dotyczących działań obciążonych ryzykiem;
- instytucje finansowe powinny dostarczać informacji na odpowiednim poziomie szczegółowości;
- instytucje finansowe powinny zachować odpowiednią równowagę między informacjami ilościowymi i opisowymi;
- instytucje finansowe powinny nadal rozwijać podejście edukacyjne (którego celem jest „opowiedzieć historię” na temat ich działalności w sposób spójny i logiczny);
- instytucje finansowe powinny jasno określić, kiedy nie są narażone na poszczególne działania obciążone ryzykiem, jeżeli informacja ta może być przydatna do podejmowania decyzji przez jej użytkowników.

Należy zaznaczyć, że kwestia przejrzystości banków nie jest oceniana jednoznacznie pozytywnie. Można tu wskazać co najmniej dwa zagadnienia, nakazujące rozważyć, czy zwiększona transparentność może stanowić problem.

Po pierwsze, skutki przejrzystości i dyscypliny rynkowej nie muszą być takie same dla pojedynczych banków i całego systemu bankowego. Istnieją obawy, że zachęty dla poszczególnych podmiotów mogą mieć niekorzystny wpływ na system finansowy jako całość, grożąc zamykaniem tych banków, które ponoszą wyższe ryzyko i są w gorszej sytuacji finansowej (Flannery, Thakor, 2006). Na efekt ten zwracają także uwagę Chen i Hasan (2006), wskazując, że poprawa przejrzystości banku może zmniejszyć dobro deponentów, zwiększając prawdopodobieństwo nieefektywnego „zarażania się” innych banków (co w znacznej mierze wiąże się z konstrukcją systemu gwarantowania depozytów⁹).

Po drugie, jakkolwiek większa przejrzystość banku może zwiększać zachęty *ex ante*, to jednak nie jest pewne, czy ma także pozytywny wpływ *ex post*, gdy bank przeżywa trudności i ujawnienie tej informacji może mieć efekt destabilizujący. Analiza teoretyczna poparta badaniami wskazuje jednak, że korzyści z przejrzystości banku przewyższają koszty. Banki, które ujawniają więcej informacji są mniej narażone na ryzyko popadnięcia w kryzys, co sugeruje, że przejrzystość jest

⁹ Autorzy zwracają uwagę, że w przypadku takiego systemu gwarantowania depozytów, w którym niektórzy deponenti są objęci całkowitym ubezpieczeniem, a pozostali tylko częściowym, poprawa przejrzystości banku zawsze prowadzi do zwiększenia dobrobytu deponentów.

w stanie poprawić stabilność banku i zmniejszyć częstość występowania kryzysu bankowego (Nier, 2005).

Wraz z ewolucją bankowości i rynków finansowych zmianie ulegają także wymogi informacyjne względem banków: rozszerzeniu ulegają zarówno rodzaj, jak i zakres informacji, których publikacja jest wymagana. Zakres sprawozdawczości finansowej banków jest znacznie szerszy aniżeli w przypadku podmiotów niefinansowych. Wynika to ze specyfiki instytucji finansowych – nade wszystko z różnorodności realizowanych transakcji oraz ze skali i zróżnicowania podejmowanego ryzyka i konieczności zachowania adekwatności kapitałowej.

Wymogi informacyjne banków wynikają z kilku źródeł:

- prawa bilansowego (przepisów ustawy o rachunkowości i aktów wykonawczych lub standardów rachunkowości, np. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości – MSR);

- regulacji nadzoru bankowego (finansowego);

- regulacji giełdowych (w odniesieniu do banków – spółek publicznych).

Olbrzymie znaczenie dla kształtowania odpowiedzialnej, przejrzystej polityki banków mają także standardy władztwa korporacyjnego. Scalają one bowiem wszystkie istotne aspekty bezpiecznego i odpowiedzialnego funkcjonowania banków, wpływając na ustanawianie celów, przeprowadzanie codziennych operacji, uwzględnianie oczekiwań interesariuszy, konieczność zapewnienia zgodności z przepisami oraz potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa banku i ochrony klientów (w szczególności deponentów).

9.1.3. Problemy dotyczące transparentności banków

Kryzys *subprime* unaoczniał nieskuteczność dyscypliny rynkowej. Z jednej strony ani ceny rynkowe instrumentów finansowych, ani oceny nadawane przez niezależne agencje ratingowe nie dostarczyły na czas adekwatnych sygnałów na temat narastającego ryzyka bankowego. Z drugiej natomiast strony, po upadku banku Lehman Brothers (do czego dopuszczono, aby osłabić przeświadczenie o istnieniu silnej sieci bezpieczeństwa, gdyż w założeniu miało to dopomóc w odbudowaniu skuteczności dyscypliny rynkowej), uczestnicy rynków znacznie surowiej wyceniali papiery wartościowe emitowane przez banki, wymierzając tym instytucjom nieproporcjonalnie wysoką „karę” (Stephanou, 2010; Brunnermeier i in., 2009).

Wskazuje się, że odpowiedzialność za problemy z należytą wyceną ryzyka (a w konsekwencji – ze skutecznością dyscypliny rynkowej) ponosi brak przejrzystości co do faktycznego poziomu ekspozycji i praktyk zarządzania ryzykiem (Stephanou, 2010). Prowadzi to do konstatacji, że zwiększenie poziomu ujawnień ulepsza monitoring i daje bankom motywację do kontroli ryzyka.

W środowiskowym kodeksie dotyczącym ujawniania informacji w sprawozdaniach finansowych banki brytyjskie wskazały obszary, w których szczególnie wymagane jest przedstawienie wysokiej jakości ujawnień (BBA, 2010):

- osądy w stosowaniu zasad rachunkowości (MSR nr 1, par. 122);
- rzetelnie wyjaśnienia na temat przyjętych zasad rachunkowości (MSR nr 1, par. 117);
- główne założenia przy szacowaniu wartości bilansowej aktywów i pasywów (MSR nr 1, par. 125);
- informacje o ryzyku finansowym i ekspozycjach oraz sposobach zarządzania nimi (MSSF nr 7, par. 31–35);
- analiza wrażliwości (MSSF nr 7, par. 40);
- metody i założenia przyjęte do szacowania wartości godziwej (MSSF nr 7, par. 27);
- charakter i zakres ryzyka wynikającego z instrumentów finansowych (MSSF nr 7, par. 31);
- informacje o jakości kredytowej aktywów (MSSF nr 7, par. 36–38);
- znaczące zmiany wartości bilansowej w sprawozdaniach śródrocznych (MSR nr 34, par. 15).

Tymczasem analiza przeprowadzona przez CEBS (2008) wskazuje na ograniczone ujawnianie przez banki informacji o modelach biznesowych leżących u podstaw działalności dotkniętej kryzysem i związanych z nimi praktyk zarządzania ryzykiem (zwłaszcza ryzykiem płynności); zróżnicowaną jakość ujawnień na temat ekspozycji oraz wpływu kryzysu; ogólne ujawnienia na temat wyceny ekspozycji dotkniętych zawirowaniami na rynkach finansowych i ich rachunkowości, a także rozmaite prezentacje ujawnień.

Można także wskazać na inne problemy związane z nieadekwatnością lub niewystarczalnością ujawnianych przez banki informacji. W szczególności dotyczą one niektórych zasad rachunkowości:

- umożliwiających ukrycie faktycznego poziomu ryzyka (np. w pozycjach pozabilansowych, poprzez transakcje strukturyzowane, sekurytyzację i stosowanie spółek celowych – SPV);
- wzmacniających procykliczność (przeszacowanie aktywów w czasach dobrej koniunktury i niedoszacowanie w czasach dekoniunktury) poprzez promowanie niewłaściwej wyceny rynkowej aktywów i uniemożliwienie odpowiedniego szacowania rezerw celowych na kredyty z uwzględnieniem całego okresu ich trwania.

Ponadto akcentuje się, że standardy rachunkowości stały się bardzo skomplikowane i koncentrują się na zwiększaniu ilości, a nie poprawie jakości ujawnień dokonywanych przez banki. Kolejny zarzut adresowany jest do biegłych rewidentów i agencji ratingowych, które – mimo wymaganej niezależności, posiadania profesjonalnej wiedzy i dostępu do szczegółowych informacji – nie wykryły i nie ostrzegły przed ryzykiem znacznie wyższym niżli prezentowały to sprawozdania finansowe niektórych banków.

Bezspornie zatem pewne aspekty związane z rachunkowością mogą być obarczane częściową winą za przyczynienie się do powstania kryzysu finansowego.

wego¹⁰. Odrębną wszakże kwestią jest to, czy winne są same zasady i standardy czy jedynie osoby nieadekwatnie je stosujące.

W szczególności należy zaś podkreślić rolę zarządów banków odpowiedzialnych za jakość sprawozdań finansowych, a także rad nadzorczych odpowiedzialnych za sprawowanie nadzoru nad systemem raportowania i zapewnienie wiarygodności publikowanych sprawozdań.

9.2. Wymogi informacyjne banków

9.2.1. Wymogi prawne – wyznacznik minimalnego zakresu ujawnień

Aby zmniejszyć asymetrię informacji między uczestnikami rynku i ułatwić interesariuszom możliwość zapoznania się z informacjami będącymi podstawą dokonania oceny banku (a na tej podstawie podjęcia określonych decyzji ekonomicznych), regulatorzy ustanawiają wymogi informacyjne: minimalny zakres informacji, które muszą być ujawniane przez banki. Wymogi takie zawierają przede wszystkim: prawo bilansowe (ustawa o rachunkowości i akty wykonawcze, MSR), prawo bankowe, uchwały nadzoru bankowego, a w przypadku emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu wymogi te są rozszerzane¹¹.

Należy jednak mieć na względzie, że wprowadzenie wymogów upubliczniania istotnych informacji nie eliminuje w pełni asymetrii w dostępie do informacji (Bojańczyk, 2010, s. 179). Istotne znaczenie mają tu dobrowolne ujawnienia dokonywane przez bank w trosce o zapewnienie transparentności. Ich zakres wyznacza z jednej strony ogólna polityka informacyjna banku, a z drugiej – regulacje prawne nakazujące zachowanie w tajemnicy określonych informacji¹².

Podstawowe obowiązki informacyjne banków określa ustawa o rachunkowości¹³: banki są zobowiązane do sporządzania i ogłaszania sprawozdania finansowego¹⁴ i sprawozdania z działalności. Należy podkreślić, że przydat-

¹⁰ Sprawozdania finansowe banków nie odzwierciedlały niepewności oraz nieadekwatnie prezentowały skalę ryzyka podejmowanego przez instytucje finansowe (Magnan, Markarian, 2011).

¹¹ W przypadku spółek publicznych podkreśla się, że nałożenie prawnego obowiązku upubliczniania informacji o nich ma na celu minimalizację zjawiska naruszania zasad uczciwego obrotu giełdowego poprzez wykorzystanie istniejącej na rynkach kapitałowych asymetrii informacyjnej (Chojeka, 2013, s. 129).

¹² W szczególności chodzi o tajemnicę przedsiębiorstwa (zob. ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji) oraz tajemnicę bankową (zob. ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*). Szerzej zob. Marcinkowska (2011a).

¹³ Uszczegółowieniem ustawy są akty wykonawcze, m.in. rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 października 2010 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości banków.

¹⁴ Sprawozdanie finansowe banków (bez względu na ich formę prawną i wielkość) składa się z bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz informacji dodatkowej. Skonsolidowane sprawozdania finansowe banków sporządza się według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, zaś sprawozdania

ność sprawozdania finansowego jest warunkowana m.in. jego dokładnością i szczegółowością oraz wnikliwym opisem. Podstawowe znaczenie ma zatem informacja dodatkowa (wprowadzenie do sprawozdania zawierające m.in. opis polityki rachunkowości banku oraz pozostałe informacje, czyli noty uzupełniające podstawowe elementy sprawozdania finansowego). Cennym uzupełnieniem i uszczegółowieniem sprawozdania finansowego jest sprawozdanie z działalności¹⁵. Zgodnie z ustawą o rachunkowości powinno ono obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń¹⁶. W przypadku banków, których papiery wartościowe są przedmiotem obrotu na rynku regulowanym, wymagane jest prezentowanie szerszego zakresu informacji; wymagana jest także większa częstotliwość raportowania. Przepisy rozporządzenia regulują zakres wymaganych raportów bieżących i okresowych oraz obowiązki związane z informacjami poufnymi (rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...; Szymański, Kocemba, 2013)¹⁷.

Prawo bankowe zawiera przepis obligujący banki do udostępniania informacji finansowych. Zgodnie z zapisem art. 111 bank obowiązany jest ogłaszać w miejscu wykonywania czynności, w sposób ogólnie dostępny, bilans z opinią

jednostkowe banków, których papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym (oraz banków, które zamierzają się o to ubiegać) lub wchodzi w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSR, mogą być sporządzane zgodnie z MSR.

¹⁵ Celem sprawozdania z działalności jest dostarczanie jego użytkownikom informacji stanowiących uzupełnienie sprawozdania finansowego, z którym jest związane, a także przedstawienie dodatkowych informacji stanowiących kontekst ułatwiający zrozumienie danych zawartych w sprawozdaniu finansowym, a tym samym – bardziej wszechstronną ocenę jednostki i jej dokonań. Zob. Krajowy Standard Rachunkowości nr 8 – *Sprawozdanie z działalności. Projekt* (2013).

¹⁶ Ustawa podaje przykładowy zakres informacji, które muszą znaleźć się w tym sprawozdaniu (m.in. informacje o zdarzeniach istotnie wpływających na działalność jednostki, przewidywanym rozwoju jednostki, aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej, instrumentach finansowych w zakresie ryzyka i celów oraz metod zarządzania ryzykiem finansowym, a także wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia oraz dodatkowe wyjaśnienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym). Obecnie wytyczne w zakresie sporządzania tego narracyjnego sprawozdania zalecają uwzględnienie w nim informacji na temat charakteru działalności jednostki, celów i strategii, zasobów, ryzyka i relacji z interesariuszami, wyników i perspektyw działalności, z podaniem kluczowych wskaźników i innych mierników wyników. Zob. np. IASB, *IFRS Practice Statement. Management Commentary. A Framework for Presentation*, (2010). Tę perspektywę przyjęto także w projekcie Krajowego Standardu Rachunkowości nr 8 – *Sprawozdanie z działalności*.

¹⁷ Z samym przeprowadzeniem oferty publicznej lub ubieganiem się o dopuszczenie papierów wartościowych do obrotu na rynku regulowanym wiąże się obowiązek prospektowy (konieczność udostępnienia do publicznej wiadomości prospektu emisyjnego). Zob. ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych.

biegłego rewidenta za ostatni okres podlegający badaniu¹⁸. Podkreśla się, że wprowadzenie obowiązku ogłaszania tych informacji ma ułatwić klientom (oraz zainteresowanym osobom postronnym) lepszą ocenę sytuacji finansowej banku oraz minimalizować ryzyko, jakie mogłoby się wiązać ze zdeponowaniem w nim środków finansowych (Ofiarski, 2011, s. 357; Mazur, 2008, s. 639). Należy wszelako zauważyć, że prezentacja wyłącznie wycinka sprawozdania finansowego jest mało przydatna, zatem zawężenie wymogu wyłącznie do bilansu i opinii biegłego rewidenta jest zaskakującą decyzją ustawodawcy.

Prawo bankowe wprowadza także wymóg publikowania informacji na temat adekwatności kapitałowej banku i zasady ustalania wynagrodzeń osób zajmujących w nim stanowiska kierownicze, będący wdrożeniem wytycznych trzeciego filaru Bazylejskiej Umowy Kapitałowej (w efekcie przyjęcia ich w dyrektywach Unii Europejskiej). Szczegółowy zakres tych informacji precyzuje uchwała Komisji Nadzoru Finansowego (uchwała nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad...). Ustawa umożliwia niepublikowanie informacji nieistotnych¹⁹, będących tajemnicą handlową²⁰ lub innych informacji objętych tajemnicą prawnie chronioną²¹.

Ustawa o rachunkowości nakazuje spółkom publicznym zamieszczenie w sprawozdaniu z działalności informacji o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. Szczegółowe regulacje zawiera rozporządzenie regulujące obowiązki informacyjne tych podmiotów. Zgodnie z nim, konieczne jest zawarcie w sprawozdaniu z działalności wyodrębnionej części – oświadczenia o stosowaniu ładu korporacyjnego. Konieczne jest przede wszystkim wskazanie zbioru zasad ładu korporacyjnego, któremu podlega emitent (lub zbioru zasad, na którego stosowanie emitent mógł się zdecydować dobrowolnie) oraz wskazanie postanowień, od których emitent odstąpił (wraz z wyjaśnieniem przyczyn odstąpienia). Ponadto oświadczenie powinno zawierać informacje na temat cech stosowanych systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych, akcjonariuszy posiadających znaczące pakiety akcji i posiadaczy papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne,

¹⁸ Ponadto ten sam przepis wymaga podania składu zarządu i rady nadzorczej banku oraz nazwisk osób upoważnionych do zaciągania zobowiązań w imieniu banku albo jednostki organizacyjnej banku, a także informacji istotnych dla klientów zawierających transakcje z bankiem (stosowane stawki oprocentowania środków na rachunkach bankowych, kredytów i pożyczek, stosowane stawki prowizji i wysokość pobieranych opłat, terminy kapitalizacji odsetek, stosowane kursy walutowe). Banki spółdzielcze dodatkowo muszą podawać informację o obszarze swojego działania oraz banku zrzeszającym.

¹⁹ Informacji, których pominięcie lub zniekształcenie nie może zmienić oceny lub decyzji osoby wykorzystującej takie informacje przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych, albo wpływając na taką ocenę lub decyzję.

²⁰ Informacji, których ujawnienie może mieć niekorzystny wpływ na pozycję banku na rynku właściwym w rozumieniu przepisów o ochronie konkurencji i konsumentów.

²¹ Z wyjątkiem sytuacji, gdy chodzi o informacje nieistotne, bank musi podać przyczyny odstąpienia od ogłoszenia informacji oraz ujawnić ogólne dane z tego zakresu (chyba, że są one tajemnicą).

opis zasad powoływania i odwoływania osób zarządzających, opis zasad zmiany statutu lub umowy spółki emitenta, sposób działania walnego zgromadzenia i jego zasadnicze uprawnienia oraz skład osobowy (i zmiany, które w nim zaszły w ciągu ostatniego roku) i opis działania organów zarządzających, nadzorujących lub administrujących emitenta oraz ich komitetów (rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...).

Wymienione grupy informacji stanowią wymagane prawem minimum. Polityka informacyjna banku winna wszelako uwzględniać nie tylko wymogi prawne, ale także potrzeby informacyjne interesariuszy.

9.2.2. Polityka informacyjna banku

Kluczowym powodem zapewniania transparentności banku jest konieczność zagwarantowania informacji umożliwiających dokonanie jego oceny i podjęcie na tej podstawie decyzji ekonomicznych przez interesariuszy banku. Przepisy prawa biorą pod uwagę przede wszystkim ochronę interesów akcjonariuszy, w pewnym zakresie także wierzycieli i klientów, określając wymagane minimum ujawnień. Taki zakres informacji bywa jednak w wielu przypadkach niewystarczający i przydatne jest dokonywanie przez bank dobrowolnych ujawnień.

Podkreśla się, że wąski zakres ujawnień niesie za sobą wiele negatywnych skutków. Podstawowe z nich to: ryzyko *insider trading*, wyższy koszt kapitału, niewłaściwa alokacja kapitału, zniekształcenie informacji o prawdziwej wartości i wkładzie „pracowników wiedzy”, zwiększona zmienność cen akcji (Leadbetter, 2000; Gaved, 1997).

Do prowadzenia bardziej otwartej polityki informacyjnej zachęca szereg gremiów związanych z regulatorami finansowymi i giełdowymi, środowiskami rachunkowców i wreszcie sami inwestorzy. Argumentuje się, że rozszerzenie zakresu ujawnień przynosi wiele korzyści. Wymienia się tu: niższy średni koszt kapitału, mniejszą zmienność kursów akcji, wyższą wartość akcji, zwiększoną wiarygodność i polepszenie relacji inwestorskich, zwiększoną wiarygodność zarządu, dostęp do bardziej płynnych rynków o mniejszych zmianach cen między poszczególnymi transakcjami, prawdopodobieństwo podejmowania lepszych decyzji inwestycyjnych, zwiększenie liczby długoterminowych (niespekulacyjnych) inwestorów, mniejsze niebezpieczeństwo procesów sądowych o podanie nieodpowiednich informacji i lepsza ochrona przed takimi procesami (*Improving Business Reporting...*, 2001; Eccles i in., 2001)²².

Można zauważyć również wiele korzyści, jakie potencjalnie odniesie cała gospodarka; dotyczą one bardziej efektywnej alokacji kapitału, efektu inwestycyjnego niższego kosztu kapitału, bardziej płynnych rynków kapitałowych.

²² Szeroki przegląd wyników badań empirycznych przedstawia Jędrzejka (2012). Badania te potwierdzają możliwość wystąpienia opisanych powyżej pozytywnych efektów rozszerzania zakresu ujawnień. Istnieje jednak optymalny poziom przejrzystości, powyżej którego dalsze zwiększanie transparentności powoduje obniżenie zysków (Hermalin, Weisbach, 2007).

Polityka informacyjna banku uwzględnia z jednej strony zakres pożądanych ujawnień, a z drugiej – ich ograniczenia. Zakres publikowanych informacji będzie zatem kształtowany przez wymogi prawne, zalecenia kodeksów władztwa korporacyjnego, potrzeby informacyjne interesariuszy banku²³ oraz jego system wartości, odzwierciedlony w misji, strategii i kulturze organizacyjnej. W szczególności należy tu wskazać nastawienie banku do idei społecznej odpowiedzialności biznesu i imperatywu transparentności. Z drugiej strony, na zakres informacji, które mogą być upublicznione, wpływają ograniczenia; do głównych należy koszt ujawnień²⁴.

Aby można było dokonać oceny działalności banku, konieczne jest przeprowadzenia analiz (diagnostyki gospodarczej) obejmujących wszystkie zjawiska gospodarze występujące zarówno w obrębie samego przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu (Bednarski, Waśniewski, 1996, t. I, s. 29). Analiza otoczenia umożliwia ocenę zewnętrznych (narzuconych) warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, które wpływają na szanse i zagrożenia jego działalności; uwzględnia się tutaj ocenę makrootoczenia i mikrootoczenia. Analiza makrootoczenia polega na badaniu warunków makroekonomicznych, prawnych i społecznych otoczenia podmiotu. Analiza mikrootoczenia w większym stopniu koncentruje się na sektorze – polega na analizie rynku i konkurencji na nim. Analiza ekonomiczna banku obejmuje natomiast jego analizę finansową oraz techniczno-ekonomiczną (zob. szerzej Sierpińska, Jachna, 1993; Duraj, 1994; Bednarski, Waśniewski, 1996; Waśniewski, Skoczylas, 2002; Siemińska, 2002; Żwirbla, 2007; Jerzemowska, red., 2013).

Sprawozdania finansowe są niewystarczającym źródłem dla dokonania takich analiz²⁵. W ostatnich latach wzrasta zatem nacisk na to, by rozszerzać zakres ujawnień tak, by dostarczyć interesariuszom kompleksowych informacji niezbędnych do dokonania tej oceny. Należy ponownie podkreślić, że zakres ten winien być kształtowany indywidualnie w odniesieniu do każdego banku (ma tu zastosowanie zasada proporcjonalności), a zatem z uwzględnieniem skali i zakresu jego działalności oraz potrzeb jego interesariuszy.

Zakres przydatnych informacji, których publikację powinien rozważyć bank, tworzą zatem (por. Marcinkowska, 2003c):

²³ Szczegółowy opis oczekiwań interesariuszy zawierają prace: Marcinkowska (2004b, 2007), Wędzki (2006).

²⁴ Koszty ujawnień winny być co najmniej równoważone przez korzyści, jakie mogą być z nich odniesione. Jest to jednak kwestia dość subiektywna w ocenie, a dodatkową trudnością jest to, że koszty ponoszone przez bank mają zwykle wymierny charakter, natomiast korzyści zwykle będą miały pośredni charakter i będą odroczone w czasie, a przy tym zależne od wielu innych czynników (a zatem trudno je jednoznacznie przypisać do faktu prowadzenia bardziej otwartej polityki informacyjnej).

²⁵ Wskazuje się na istnienie luk komunikacji (luki informacyjnej, sprawozdawczej, jakości informacji, zrozumienia i percepcji), których konsekwencją jest luka wartości (różnica między wartością spółki postrzeganą przez rynek a wartością postrzeganą przez kierownictwo). Zob. szerzej Eccles i in. (2001) oraz ICAEW (1999).

- pełne sprawozdanie finansowe;
- sprawozdanie z działalności, a w nim m.in.: opis rynku²⁶, charakterystyka banku i jego działalności, opis celów i strategii oraz zasad zarządzania, informacje na temat zasobów, relacji z interesariuszami oraz ryzyka i zagrożeń, czynniki i sposób tworzenia wartości banku, dane z rynku kapitałowego²⁷, ocena aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej, informacje na temat perspektyw rozwoju;
- raport na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej banku;
- raport na temat władztwa korporacyjnego;
- informacje o zasobach niematerialnych (kapitale intelektualnym) i działalności w zakresie społecznej odpowiedzialności;
- opinie i raporty z niezależnej weryfikacji (lub przeglądu) tych informacji.

Ważne jest przy tym, by polityka informacyjna banku była formalnie określona, by zmniejszyć uznaniowość, z jaką kierownictwo może decydować o ujawnieniu konkretnej informacji, gdyż to ułatwi uczestnikom rynku interpretację tak samej informacji, jak i faktu jej ujawnienia (lub nieujawnienia w stosownym czasie)²⁸.

Oczywiście o użyteczności informacji decyduje nie tylko sam fakt ich udostępnienia, ale także ich odpowiednia prezentacja (Upton Jr., 2001). Raporty winny być przejrzyste, napisane zrozumiałym językiem i charakteryzować się odpowiednimi cechami jakościowymi (zob. punkt 9.3.1).

Warto zaznaczyć, że zwieńczeniem rozmaitych inicjatyw rozszerzających tradycyjną sprawozdawczość w duchu idei zrównoważonego rozwoju jest koncepcja tzw. raportowania zintegrowanego (Eccles, Krzus, 2010). Jest to takie podejście do sprawozdawczości, które pokazuje powiązania między strategią organizacji, zarządzaniem i wynikami finansowymi a społecznym, środowiskowym i ekonomicznym kontekstem, w jakim prowadzi ona działalność. Podkreśla się, że poprzez wzmocnienie tych połączeń zintegrowane raportowanie może pomóc przedsiębiorstwom w podejmowaniu bardziej zrównoważonych decyzji i umożliwić inwestorom oraz innym zainteresowanym stronom zrozumienie, jakie są prawdziwe wyniki podmiotu.

Międzynarodowy Komitet Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Committee – IIRC) opracował ramową koncepcję rachunkowości zintegrowanej (zob. International Integrated Reporting Committee, 2013), czyli projekt łączący informacje na temat wyników finansowych, środowiskowych (ekologicznych), społecznych oraz na temat zarządzania podmiotem w przejrzystym, zwięzłym, spójnym, porównywalnym i zintegrowanym formacie²⁹. Istota

²⁶ Opis sektora, otoczenia makroekonomicznego i regulacyjnego, charakterystyka rynku i konkurencji, pozycja konkurencyjna banku.

²⁷ W przypadku, gdy papiery wartościowe emitowane przez bank są przedmiotem obrotu giełdowego.

²⁸ Na temat swobody w decydowaniu o ujawnieniach oraz kosztach z tym związanych pisze np. Verrecchia (1983, 1986).

²⁹ Projekt ten był także uwzględniony w inicjatywie Komisji Europejskiej dotyczącej rozszerzenia wymaganych od przedsiębiorstw ujawnień o elementy niefinansowe. Zob. European

zintegrowanego raportowania polega na sporządzaniu jednego spójnego raportu, co nie oznacza wyłącznie scalenia wszelkich publikowanych dotąd raportów³⁰ w jeden dokument, ale wyraźne pokazanie powiązań między strategią podmiotu, zarządzaniem, wynikami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi oraz operacyjnym kontekstem jego działalności (rysunek 9.2).

Rysunek 9.2. Bloki składowe sprawozdawczości zintegrowanej
Źródło: Marcinkowska (2013c, s. 46) na podstawie International Integrated Reporting Committee (2011).

Commission (2010); *Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy* (2013). Obszar ten jest przedmiotem szczegółowych analiz także w Polsce (zob. *Wytyczne w zakresie ujawniania danych pozafinansowych przedsiębiorstw*, wrzesień 2012; Sroka, red., 2012).

³⁰ Na przykład raportów finansowych, na temat działalności operacyjnej, strategii i zamierzeń, na temat kapitału intelektualnego, o ryzyku, ekologicznych, społecznych, na temat ładu korporacyjnego itd.

Inicjatywa ta jest coraz powszechniej podejmowana na świecie, także w Polsce (Roszkowska, 2011; Samelak, 2013). Duże znaczenie w jej rozpowszechnianiu ma oddolna (środowiskowa) promocja dobrych praktyk, np. w formie konkursów na najlepsze raporty oraz publikacji promujących najlepsze ujawnienia³¹.

9.3. Jakość i wiarygodność sprawozdań

9.3.1. Cechy jakościowe sprawozdań

Aby sprawozdania upubliczniane przez banki były przydatne w procesie ich oceny oraz w podejmowaniu na ich podstawie określonych decyzji ekonomicznych, muszą charakteryzować się wysoką jakością. Muszą one adekwatnie odzwierciedlać rzeczywistość i wykazywać wiele cech, zwanych cechami jakościowymi informacji finansowych. Cechy jakościowe użytecznych informacji finansowych identyfikują rodzaje informacji, które mogą być najbardziej przydatne dla obecnych i potencjalnych inwestorów, kredytodawców i innych wierzycieli przy podejmowaniu decyzji o jednostce sprawozdawczej na podstawie informacji zawartych w jej sprawozdaniu finansowym.

Rysunek 9.3. Cechy jakościowe użytecznych informacji finansowych

Źródło: Marcinkowska (2012c).

³¹ Zob. np. W. Frąckowiak (red., 2011). Jest to publikacja przygotowana przez członków kapituły konkursu *The Best Annual Report*. Celem konkursu jest promowanie raportów rocznych o największej wartości użytkowej dla akcjonariuszy i inwestorów, czyli takich, na podstawie których można podejmować decyzje inwestycyjne przy stosunkowo minimalnym ryzyku. Partnerem strategicznym przedsięwzięcia jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (szerzej zob. www.irip.pl/raport_roczny.html).

Ramy konceptualne sprawozdawczości finansowej wyróżniają podstawowe cechy jakościowe (istotność i wierność odzwierciedlenia) oraz cechy dodatkowe (wzmacniające), tj. porównywalność, możliwości weryfikacji, terminowości i zrozumiałość (IASB, 2010). Jeśli informacje finansowe mają być użyteczne, muszą być istotne i wiernie przedstawiać transakcje i inne zdarzenia, które odzwierciedlają. Przydatność informacji finansowej zwiększa się, jeśli jest ona porównywalna, weryfikowalna, aktualna i zrozumiała (szerszy opis zob. w: Walińska, red., 2011, s. 56).

Powyższe cechy definiują informację przydatną, dodatkowo należy wskazać – fundamentalny dla wiarygodności sprawozdań finansowych – wymóg prezentacji prawdziwego i rzetelnego obrazu (standardy rachunkowości stanowią, że zostanie on osiągnięty dzięki skrupulatnemu ich przestrzeganiu). Wdrażając politykę rachunkowości, należy stosować się do postanowień regulacji, a w przypadku braku szczegółowych unormowań – samodzielnie wypracować rozwiązania, odnosząc się do nadrzędnych zasad i ogólnych wytycznych. Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 8 stanowi, że należy opracować taką politykę rachunkowości, która będzie skutkowałą generowaniem informacji (*International Accounting Standard 8: Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors*, 2010):

- 1) przydatnych użytkownikom przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych;
- 2) wiarygodnych, tj. powodujących, że sprawozdania finansowe:
 - wiernie prezentują sytuację finansową, wynik finansowy i przepływy pieniężne jednostki;
 - odzwierciedlają treść ekonomiczną transakcji i innych zdarzeń i okoliczności, a nie jedynie formę prawną;
 - są neutralne, tj. bezstronne;
 - są zgodne z zasadą ostrożności;
 - są kompletne we wszystkich istotnych aspektach.

Powyższe wytyczne stanowią uzupełnienie cech jakościowych informacji i łącznie stanowią spójne wytyczne dotyczące zasad kształtowania polityki rachunkowości.

W ostatnich latach jesteśmy świadkami znacznego wzrostu skomplikowania regulacji rachunkowości, utrudniającego odbiór sprawozdań przez przeciętnego użytkownika. Należy jednak zauważyć, że regulacje starają się nadążyć za wzrostem skomplikowania rzeczywistości finansowej: instrumentów, transakcji i innych zdarzeń.

Jako kluczowy problem jawi się natomiast zagrożenie manipulacją wynikami: kształtowanie wyniku (*earnings management*), rachunkowość kreatywna i fałszowanie sprawozdań³². Wykrywanie symptomów manipulacji księgowych

³² Chęć zaprezentowania określonego efektu w sprawozdaniach finansowych (wyniku za dany okres lub w kolejnych okresach, stanu określonych składników majątku lub kapitałów) wiąże się np. z kształtowaniem wyników finansowych (*earnings management*) lub „strojeniem witryn” (*window dressing*), a także rachunkowością kreatywną (czyli wybiórczym, stroniczym stosowaniem przepisów rachunkowości, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego celu) oraz fałszowaniem sprawozdań finansowych. Zob. szerzej np. Marcinkowska (2003b), Gut (2006), Wójtowicz (2010), Naser (1993).

jest możliwe dzięki (por. Hulicka, 2008; Gut, 2006; Micherda, 2006; Rezaee, Riley, 2010):

- kontroli wewnętrznej;
- badaniu sprawozdań finansowych przez biegłego rewidenta oraz wydawaniu oświadczeń poświadczających (*assurance statements*) przy świadczeniu innych usług badania, weryfikacji i poświadczania;
- kontroli sprawowanej przez radę nadzorczą (w szczególności komisję audytu);
- analizom przeprowadzanym przez instytucje kontrolne i nadzorcze;
- analizie finansowej przeprowadzanej przez interesariuszy.

Poprawy sytuacji upatruje się we wzmocnieniu postaw etycznych, wzmocnieniu nadzoru nad rachunkowością i rewizją finansową, reformie standardów rachunkowości i modernizacji sprawozdawczości oraz promocji dobrych praktyk ładu korporacyjnego i zwiększeniu odpowiedzialności zarządu i rady nadzorczej.

9.3.2. Odpowiedzialność zarządu i rady nadzorczej za zapewnienie wiarygodności sprawozdań finansowych

Po fali skandali dotyczących fałszerstw księgowych, obniżeniu zaufania do wiarygodności sprawozdań (a także do rzetelności księgowych i audytorów), zwiększono rygoryzm przepisów i rozszerzono zakres odpowiedzialności zarządów i rad nadzorczych przedsiębiorstw za rzetelność sprawozdań finansowych. Aby odbudować zaufanie inwestorów w Stanach Zjednoczonych, przyjęto ustawę Sarbanes-Oxley (*The Sarbanes-Oxley Act of 2002*), nazywaną też Sarb-Ox lub SoX, która nakładała wiele nowych obowiązków na kierownictwo spółek giełdowych. Przede wszystkim na kierownictwo spółki nałożono odpowiedzialność za rzetelność sprawozdania finansowego (zarząd musi potwierdzać zgodność sprawozdania ze stanem rzeczywistym). Jednocześnie na kierownictwo nałożono dodatkowe sankcje w przypadku wykrycia nieprawidłowości w sprawozdaniach. Ponadto ustawa wprowadziła obowiązek funkcjonowania w spółce systemu kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową (w raportach należy także przedstawić raport z jej działania).

W Unii Europejskiej kluczowe znaczenie miało wprowadzenie w roku 2006 dyrektywy, która zobowiązywała spółki publiczne do zamieszczenia w sprawozdaniu z działalności oświadczenia na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego oraz opisu głównych cech systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych (Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. ...). Przyjęto także podobne rozwiązanie jak w ustawie Sarb-Ox: kierownictwo oraz rada nadzorcza są zobowiązani do zapewnienia jakości sprawozdania finansowego – potwierdzenia jego zgodności z regulacjami rachunkowości.

Ten ostatni przepis został wprowadzony do polskiego systemu prawnego poprzez nowelizację ustawy o rachunkowości. Zgodnie z artykułem 4a ustawy kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej jednostki są zobowiązani

do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w tej ustawie³³. Regulacja ta istotnie zmienia rolę i zakres odpowiedzialności rady nadzorczej: z pozycji organu, który jedynie następczo dokonywał kontroli i oceny sprawozdania finansowego, awansowała do pozycji organu, który ma uczestniczyć w jego tworzeniu i odpowiadać za jego zgodność z przepisami (Helin, Wiśłowski, 2008, s. 10). Jednocześnie na osoby te nałożono odpowiedzialność cywilną i karną³⁴.

Należy zaznaczyć, że regulacja owa jest dyskusyjna. Sami członkowie rad nadzorczych przyznają, że nie wpłynie ona na poprawę wiarygodności sprawozdań finansowych (Walińska, Gad, 2012). Zwiększenie nadzoru nad sprawozdawczością i poprawa jej jakości mogą być zatem jedynie iluzoryczne³⁵.

Warto przy tym zauważyć, że ustawa wspomina jedynie o odpowiedzialności organów wobec spółki, a zatem przepis ów nie odnosi się do banków spółdzielczych ani banków państwowych.

Wymóg potwierdzenia zgodności sprawozdania z regulacjami rachunkowości został nałożony na emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym. W raporcie okresowym konieczne jest zamieszczenie oświadczenia członków zarządu (ze wskazaniem ich nazwisk i stanowisk), że wedle ich najlepszej wiedzy, sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz że odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową emitenta oraz jego wynik finansowy, oraz że sprawozdanie z działalności zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji emitenta, w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka.

Aby móc sprawować swą funkcję należycie (w tym odpowiadać za jakość sprawozdań finansowych banku), członkowie rady nadzorczej muszą mieć zapewniony dostęp do informacji oraz – oczywiście – dysponować odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami, by owe informacje móc adekwatnie wykorzystać. Podstawowymi źródłami informacji dla członków rady nadzorczej są sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności, informacje przekazywane przez zarząd banku³⁶ (w tym informacje z systemu rachunkowości zarządczej), informacje

³³ Przepisy te nie są ograniczone do spółek publicznych, lecz mają zastosowanie do wszystkich podmiotów objętych obowiązkiem stosowania ustawy o rachunkowości.

³⁴ Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki odpowiadają solidarnie wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem stanowiącym naruszenie obowiązku zapewnienia, że sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności zostały sporządzone zgodnie z wymogami ustawy.

³⁵ W praktyce zatem przepis może przełożyć się wyłącznie na zwiększenie przychodów zakładów ubezpieczeń z tytułu ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej członków rad nadzorczych.

³⁶ Dotyczy to informacji przekazywanych radzie nadzorczej w zwykłym trybie raportowania wewnętrznego i dostarczania materiałów na posiedzenia rady, a także informacji, o które wnosili członkowie rady. Zaznacza się przy tym, że prawo do żądania informacji na temat spółki przysługuje radzie nadzorczej kolektywnie, a co do zasady poszczególni członkowie nie powinni z własnej inicjatywy domagać się dostępu do informacji (Pyziół i in., 2004, s. 767).

pochodzące od biegłego rewidenta (opinia i raport z badania sprawozdania finansowego oraz informacje otrzymane bezpośrednio), informacje pozyskiwane samodzielnie przez członków rady (Gad, 2011, s. 67)³⁷.

Celem uwiarygodnienia sprawozdania finansowego jest ono poddawane badaniu przez niezależnego biegłego rewidenta³⁸. Ponadto bank może dobrowolnie poddać system rachunkowości (lub inny system informacyjny) atestacji. W odniesieniu do innych raportów (np. raportu na temat ryzyka, sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej itd.) mogą być zrealizowane usługi poświadczające. Nadto obowiązkowym elementem wzmacniania wiarygodności sprawozdań jest system kontroli wewnętrznej. Zgłaszane są także sugestie ubezpieczania sprawozdań finansowych oraz ujawniania informacji na temat wysokości składki za to ubezpieczenie (Ronen, 2006).

9.3.3. Transparentność a władztwo korporacyjne

Współcześnie przejrzysta, wiarygodna sprawozdawczość jest traktowana jako istotny element władztwa korporacyjnego. Jest to związane z postrzeganiem kluczowych obszarów odpowiedzialności spółki (w tym przypadku wobec jej właścicieli, wierzycieli, klientów i ewentualnie innych interesariuszy). Przejrzystość jest uważana za jedną z determinant sukcesu modeli *corporate governance* (Millar i in., 2005): bardziej efektywne praktyki władztwa ograniczają asymetrię informacji (Diamond, 1985; Verrecchia, 2001; Kanagaretnam i in., 2007; Bushman, Smith, 2003).

Badania empiryczne potwierdzają, że istnieje interakcja między przejrzystością sprawozdawczą i władztwem korporacyjnym. Podmioty o lepszych charakterystykach *corporate governance* cechuje wyższa transparentność (Chen, Liu, 2013; Beekes, Brown, 2006; Gao, Kling, 2012)³⁹, w tym w szczególności lepsze ujawnienia prospektywne (O'Sullivan i in., 2008). Podmioty te wykazują także bardziej ostrożne podejście w rachunkowości (Lara i in., 2009)⁴⁰, co jest o tyle istotne, że ostrożność (konserwatyzm) jest traktowana jako skuteczny mechanizm ograniczający ryzyko i problemy agencyjne (Lafond, Roychowdhury, 2008)⁴¹. Większa ochrona prawna akcjonariuszy również skutkuje lepszymi standardami w zakresie ujawnień (Östberg, 2006).

³⁷ Przywołany powyżej autor przedstawia pakiety informacyjne (dla członków rady nadzorczej, dla akcjonariuszy i dla innych interesariuszy) na potrzeby realizacji procesu nadzoru w spółce.

³⁸ Banki – bez względu na wielkość i formę prawną – mają obowiązek poddawania rocznego sprawozdania finansowego badaniu przez biegłego rewidenta.

³⁹ Jako że podmioty te generują wyższe ponadprzeciętne zwroty, autorzy konkludują, że dobre władztwo i transparentność są komplementarne (Gu, Hackbarth, 2013).

⁴⁰ Efekt ten potwierdzono także w bankach, opierając się na analizie odpisów na rezerwy celowe (Leventis i in., 2013). Istnieją wszakże badania potwierdzające odwrotną zależność, co prowadzi ich autorów do wniosku, że konserwatyzm jest substytutem innych mechanizmów władztwa korporacyjnego (Chi i in., 2009).

⁴¹ Empiryczną weryfikację tej hipotezy przedstawiają Francis i współpracownicy (2013).

Wielkość rady nadzorczej, jej skład – w szczególności udział członków o większym doświadczeniu – pozytywnie wpływają na promowanie dobrych praktyk w zakresie ujawnień (Adawi, Rwegasira, 2011). Zauważono, że ujawnienia dotyczące ryzyka mają mniejszy zakres w przypadku spółek, w których występują inwestorzy instytucjonalni i duzi inwestorzy, a większy w przypadku zróżnicowanego składu rady nadzorczej, większych rad oraz udziału w nich niezależnych członków (Ntim i in., 2013). Badania dotyczące wpływu charakterystyk władztwa korporacyjnego na dobrowolne ujawnienia finansowe na stronach internetowych dowiodły jedynie pozytywnego wpływu częstotliwości posiedzeń komitetu audytu (Puspitaningrum, Atmini, 2012).

Silne władztwo ogranicza przy tym skłonności kierownictwa do wyboru ujawnień, który miałby przynieść korzyści jemu samemu (w celu „zarządzania wrażeniem / wizerunkiem”) (García Osmá, Guillaamón-Saorín, 2011).

Badania przeprowadzone na polskim rynku kapitałowym potwierdziły, że wysoka asymetria informacji w relacjach inwestorskich występuje w tych spółkach, które osiągają niskie wyniki finansowe, a także w mniejszych podmiotach (Błajer-Gołębiowska, 2012). W innych badaniach potwierdzono, że wraz ze wzrostem jakości ujawnień zmniejsza się ryzyko inwestycji w akcje spółki, natomiast nie wpływa on na pozycję konkurencyjną spółki⁴².

9.4. Przejrzystość i jakość sprawozdań polskich banków

9.4.1. Przejrzystość banków w ich opinii

W badaniu ankietowym banki miały zadeklarować realizację bazylejskiej dobrej praktyki władztwa korporacyjnego odnoszącej się do przejrzystości dla interesariuszy (rysunek 9.4). Zdecydowana większość banków komercyjnych (83%) twierdzi, że stosuje tę zasadę w pełni. Tylko co ósmy bank przyznał, że stosuje ją częściowo. Jeden bank nie udzielił odpowiedzi na to pytanie. Wszystkie banki, których akcje były notowane na GPW w Warszawie odpowiedziały pozytywnie. Z wyjątkiem jednego banku, wszystkie, których obligacje były notowane na rynku Catalyst, także udzieliły pozytywnej odpowiedzi (ów jeden nie odpowiedział na pytanie). Wyniki te znajdują potwierdzenie w analizie korelacji: odnotowano istotną statystycznie umiarkowaną pozytywną zależność między realizacją tej zasady a faktem notowania na którejś giełdzie; sugeruje to, że banki, których papiery wartościowe są notowane, starają się być bardziej transparentne.

Podobną zależność odnotowano w odniesieniu do poziomu aktywów – większe banki są bardziej przejrzyste niż mniejsze. To również jest zgodne z intuicyjnymi oczekiwaniami. Odnotowano też dwie istotne statystycznie

⁴² Autorzy szerokiego badania skonkludowali, że zakres ujawnień w polskich spółkach giełdowych jest pozytywnie związany z poziomem ochrony inwestorów (Świdarska, 2010).

umiarkowane zależności między realizacją zasady a charakterystykami rady nadzorczej. Dodatnia korelacja dotyczyła liczby posiedzeń rady w roku, sugerując, że te rady, które pracują intensywniej, lepiej wpływają na przejrzystość nadzorowanych spółek. Ujemna korelacja dotyczyła zaś udziału w radzie członków zagranicznych: im więcej takich osób w radzie, w tym mniejszym stopniu bank jest skłonny do przejrzystości⁴³. W obu przypadkach nie można wykluczyć zależności pozornej (wynikającej z wzajemnego skorelowania różnych zmiennych). Wreszcie warto zauważyć umiarkowaną pozytywną zależność między realizacją tej zasady a ogólnym spełnieniem dobrych praktyk. Jeśli zatem bank stosował się do wytycznych bazylejskich, bardziej był skłonny do respektowania zasady transparentności (a zatem te banki, które nie w pełni stosują się do zasad władztwa korporacyjnego, wolą ujawniać mniej informacji na swój temat, prawdopodobnie obawiając się negatywnych reakcji rynku).

Wśród banków spółdzielczych 2/3 instytucji potwierdziło pełną zgodność, a ponad 1/4 – zgodność częściową. Niemal 7% podmiotów przyznało, że nie stosuje tej zasady. Zaskakująca jest kwestia rozkładu odpowiedzi wśród banków, których obligacje były notowane na rynku Catalyst. W próbie były uwzględnione trzy takie banki i każdy z nich udzielił innej odpowiedzi. A zatem fakt pozyskiwania finansowania dłużnego z rynku publicznego nie wpływa na skłonność banków do ujawniania informacji umożliwiających dokonanie oceny tych instytucji. Jest to niepokojące w kontekście możliwości sprawowania efektywnej dyscypliny rynkowej.

W przypadku banków spółdzielczych nie odnotowano żadnej istotnej statystycznie zależności między realizacją zasady przejrzystości a charakterystykami rady nadzorczej i zarządu. Podobnie jak w bankach komercyjnych, występowała dodatnia umiarkowana zależność między transparentnością a ogólnym stosowaniem się do wytycznych bazylejskich.

Rysunek 9.4. Stosowanie zasady czternastej wytycznych bazylejskich – przejrzystość dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁴³ Może się to wiązać z faktem istnienia większościowego akcjonariusza zagranicznego – z tą cechą zmienna dotycząca realizacji zasady czternastej także była ujemnie skorelowana, ale zależność ta nie była istotna statystycznie.

Dokonując interpretacji powyższych wyników, należy pamiętać o istotnych ograniczeniach badania, w tym w szczególności mieć na względzie, że analizie nie są poddawane fakty dotyczące transparentności, a jedynie deklaracje banków co do stosowania zasady przejrzystości. Przejrzystość jest przy tym cechą subiektywną i może być odmiennie oceniana przez bank i jego interesariuszy. Bank może bowiem uznać, że publikując wymagane prawem informacje (i poprzestając na tym poziomie ujawnień) spełnia postulat przejrzystości. Tymczasem potrzeby informacyjne interesariuszy mogą być większe (co często ma miejsce), a zatem rynek nie oceni tego banku jako transparentnego.

Aby zweryfikować deklaracje banków dotyczące realizacji zasady wymagającej zapewnienia przejrzystości dla interesariuszy, przeprowadzono analizę jakości sprawozdań publikowanych przez banki⁴⁴.

9.4.2. Sprawozdanie finansowe

Obowiązek publikacji sprawozdań finansowych przez banki wynika z przepisów prawa. Jak jednak zaznaczono, przepis prawa bankowego – traktowany literalnie – znacząco zmiękcza te wymogi. Dostępność sprawozdań finansowych jest dość zróżnicowana między bankami.

Zaledwie 17% badanych banków spółdzielczych przedstawiło na swojej stronie internetowej podstawowe elementy tego sprawozdania⁴⁵. Kolejne 17% zaprezentowało wyłącznie podstawowe, fragmentaryczne dane finansowe charakteryzujące bank. Żaden bank nie zapewnił informacji dodatkowej (ani wprowadzenia, ani zasadniczych not do sprawozdań). Informacja dodatkowa jest bodaj najistotniejszym elementem sprawozdania finansowego, toteż jej niedostarczenie oznacza bardzo istotne ograniczenie w dostępie do informacji. Zaledwie co dziesiąty bank spółdzielczy udostępnił opinię biegłego rewidenta na temat przedmiotowego sprawozdania (w jednym przypadku była to zarówno opinia, jak i raport z badania). W jednym przypadku bank nie przedstawił sprawozdań finansowych, a jedynie opinię i raport biegłego rewidenta oraz podstawowe dane finansowe, natomiast udostępnił sprawozdanie z działalności, co jest znaczącym ułatwieniem w przeprowadzeniu jego oceny. Zdecydowana większość banków (2/3) nie udostępnia więc na stronie internetowej żadnych informacji finansowych umożliwiających dokonanie ich – choćby powierzchownej – analizy i oceny. Co istotne, są w tej grupie podmioty, których obligacje były notowane na rynku Catalist.

⁴⁴ Jako że badanie ankietowe zostało przeprowadzone w 2012 r., analizie poddano sprawozdania za rok 2011. Jeżeli w roku 2012 nastąpiła istotna zmiana poziomu sprawozdawczości, zostanie to odnotowane w komentarzu.

⁴⁵ Trzy banki przedstawiły bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale własnym, rachunek przepływów pieniężnych, jeden bank jedynie bilans oraz rachunek zysków i strat, a jeden zaledwie bilans.

Ogółem można zatem powiedzieć, że przejrzystość banków spółdzielczych jest bardzo ograniczona. Jakkolwiek prowadzą one zwykle jedynie podstawową działalność bankową i charakteryzują się niewielkim stopniem skomplikowania, to jednak zakres udostępnianych przez nie informacji finansowych należy uznać za niesatysfakcjonujący. Być może wyjaśnieniem jest to, że banki spółdzielcze mają węższy krąg interesariuszy i udostępniają im dane w sposób bezpośredni (np. członkom banku spółdzielczego przekazywane są materiały na zebranie członkowskie / zabranie przedstawicieli lub klientom – w miejscu świadczonych usług). Innym prawdopodobnym powodem może być brak zainteresowania interesariuszy banków spółdzielczych informacjami finansowymi na ich temat. Sugerowałoby to brak monitoringu ze strony członków i klientów, co po raz kolejny potwierdza silną pozycję kierownictwa i konieczność istnienia silnej, profesjonalnej rady nadzorczej.

Jak należało oczekiwać, przejrzystość banków komercyjnych jest większa, choć także dość zróżnicowana. Każdy z badanych banków komercyjnych prezentował na stronie internetowej przynajmniej część sprawozdania finansowego. Większość (80%) udostępniała pełną treść sprawozdania⁴⁶; spośród pozostałych banków jeden przedstawił jedynie podstawowe dane finansowe oraz opinię biegłego rewidenta⁴⁷, a pozostałe opublikowały podstawowe sprawozdania finansowe i opinię biegłego rewidenta. Należy podkreślić, że dane zamieszczone w podstawowych sprawozdaniach finansowych banku są mało przydatne – można na ich podstawie dokonać jedynie ograniczonej oceny; do przeprowadzenia bardziej wnikliwej analizy niezbędne jest udostępnienie informacji dodatkowej. Wszystkie banki przedstawiły opinię biegłego rewidenta, a 70% także raport z badania. Wzmacnia to wiarygodność przedstawionych danych finansowych⁴⁸.

Objętość i jakość tych sprawozdań była bardzo zróżnicowana. W szczególności należy odnotować różnicę między bankami, których akcje były notowane na GPW w Warszawie i pozostałymi (nie odnotowano przy tym istotnej różnicy między bankami, których obligacje były notowane na rynku Catalyst i pozostałymi). Zatem status spółki giełdowej wiąże się z lepszymi ujawnieniami – bądź to z powodu wyższych wymogów prawnych, bądź też z konieczności zachowania większej przejrzystości, celem spełnienia oczekiwań informacyjnych inwestorów.

Jak wspomniano, tylko jeden bank komercyjny nie przedstawił podstawowych elementów sprawozdania finansowego. Pozostałe opublikowały treść wszystkich elementów. W jednym przypadku dokument uwzględniał zarówno sprawozdania jednostkowe, jak i skonsolidowane. Na ogół jeśli bank był zobowiązany do spo-

⁴⁶ Bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale własnym, rachunek przepływów pieniężnych, informację dodatkową (wprowadzenie do sprawozdania finansowego i dodatkowe informacje i objaśnienia).

⁴⁷ Bank ów w kolejnym roku przedstawił sprawozdania finansowe (bez informacji dodatkowej, ale zawarte były zestawienia, które mogą być notami do kluczowych pozycji bilansu).

⁴⁸ Szerzej na ten temat w rozdziale dziesiątym opracowania.

rzządzania sprawozdania skonsolidowanego, publikował dwa odrębne dokumenty. Wprowadzenie do sprawozdania finansowego, przedstawiające podstawy prawne sporządzenia sprawozdania, zakres (w tym ewentualny wykaz jednostek podlegających konsolidacji) oraz przyjętą przez bank politykę rachunkowości, na ogół było mało rozbudowane. W szczególności relatywnie nisko oceniono prezentację zastosowanych zasad rachunkowości – opis był z reguły ogólnikowy, często powielał zapisy aktów prawnych. W wielu bankach giełdowych informacje te nie przewyższały poziomem raportów banków niegiełdowych; jedynie w przypadku trzech spółek publicznych opis był dość szeroki (choć wciąż niedoskonały). Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że ta część sprawozdania finansowego jest bagatelizowana przez większość banków, a zapewne także przez użytkowników sprawozdań. Tymczasem to właśnie kwestia polityki rachunkowości – stosowanych zasad, przyjętych założeń – warunkuje możliwość prawidłowego zrozumienia informacji finansowych prezentowanych w sprawozdaniach. Brak znajomości tych informacji może skutkować błędną interpretacją sprawozdań i dokonaniem nieadekwatnej oceny sytuacji majątkowej i finansowej banku.

Bardzo zróżnicowana była jakość not do sprawozdań (czyli dodatkowych informacji i objaśnień). Z reguły dość dobrą notą była dotycząca narażenia na ryzyko, zarządzania ryzykiem i adekwatności kapitałowej, jak należałoby oczekiwać tego od banków. W niektórych przypadkach informacje tu prezentowane rekompensowały niewielki zakres ujawnień w raporcie na temat adekwatności kapitałowej. Również jednak i w tej sekcji nie wszystkie banki podawały wszystkie wymagane informacje, przy czym uwaga ta dotyczy wszystkich rodzajów ryzyka (w największym stopniu odnosi się do narażenia na różne typy ryzyka rynkowego).

Pozostałe noty często przedstawiają informacje o dość wysokim poziomie agregacji, bez uszczegóławiania wielu istotnych informacji. W przypadku bardziej skomplikowanych zagadnień (dotyczących np. klasyfikacji i wyceny instrumentów finansowych), kluczowych dla możliwości oceny instytucji finansowej, brakuje opisu przyjętych założeń, dokonywanych oszacowań, a także konsekwencji zmian tychże.

Ponadto często występuje sytuacja, gdy prezentacja danych w notach do sprawozdania jest na tyle zdawkowa, że uniemożliwia ich uzgodnienie z treścią podstawowych sprawozdań (głównie bilansu). W szczególności dotyczy to należności i zobowiązań. W przypadku sprawozdań sporządzanych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, gdzie w bilansie konieczne jest przedstawienie aktywów i zobowiązań finansowych według przynależności do poszczególnych ich kategorii, występuje zwykle trudność z ustaleniem stanu należności i zobowiązań banku, w podziale uwzględniającym sektoryzację gospodarki⁴⁹. Niekiedy podział taki jest dokonywany, ale bywa niespójny z danymi bilansowymi

⁴⁹ Podział należności i zobowiązań według sektorów klientów: finansowego, niefinansowego (w tym podsektorów: gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i innych) oraz instytucji rządowych i samorządowych.

(a czasem też z informacjami prezentowanymi w sprawozdaniu z działalności). Jednym z powodów trudności jest brak uszczegółowienia informacji na temat kategorii należności i zobowiązań (według grup klientów), ale bardzo często – zbyt duża agregacja danych dotyczących jakości portfela (danych na temat należności z rozpoznaną utratą wartości oraz odpisów aktualizujących z tego tytułu). Brak takich informacji na temat podstawowej działalności operacyjnej banków, w różnych przekrojach, jest istotnym utrudnieniem w ocenie ich sytuacji i dokonań⁵⁰.

Ogółem wyniki tej analizy potwierdzają wnioski z oceny raportów finansowych przeprowadzonych w ramach konkursu *The Best Annual Report*. Członkowie kapituły konkursu wskazują następujące kluczowe braki i niedociągnięcia w sprawozdawczości banków⁵¹:

1. Polityki księgowe:

– polityki księgowe opisywane dość ogólnie bez odniesienia do poszczególnych produktów;

– niepełna informacja na temat produktów *bankassurance* obejmująca wolumeny sprzedaży, pobrane prowizje, sposób ujmowania prowizji w bilansie banku.

2. Instrumenty finansowe:

– brak wyraźnego przypisania instrumentów finansowych do klas determinujących charakter ujawnianych informacji oraz cechy instrumentów finansowych, tak aby możliwe było uzgodnienie z wydzielonymi pozycjami bilansu;

– niepełna informacja na temat kredytów (w tym z rozpoznaną utratą wartości), brak wskazania obiektywnych dowodów utraty wartości przy wycenie należności;

– niepełna informacja na temat kredytów z restrukturyzacją warunków (*forbearance*);

– powierzchowne ujawnienia wymagane przez MSSF nr 7 polegające na niedokładnym wskazaniu informacji o wpływie instrumentów finansowych na sytuację finansową i wyniki działalności banku oraz ryzyka dotyczącego instrumentów i metod zarządzania ryzykiem wynikającym z posiadanych instrumentów;

– niepełna informacja na temat rachunkowości zabezpieczeń;

– niepełna informacja na temat hierarchii wartości godziwej zgodnie z wymogami MSSF nr 7; niepełne informacje odnośnie do ujawnień dotyczących metod oraz wyceny, a w przypadku zastosowania technik wyceny niepełne informacje na temat założeń przyjętych przy ustalaniu wartości godziwych poszczególnych klas aktywów lub zobowiązań finansowych oraz inne informacje na temat wartości godziwej;

– niepełna informacja na temat wartości godziwej aktywów i zobowiązań wycenianych według zamortyzowanego kosztu;

⁵⁰ Ułatwieniem byłoby przedstawienie sprawozdań w wersji analitycznej w sprawozdaniu z działalności, wraz z dokonaną oceną aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej banku, jednak rzadko tamten raport daje istotne wsparcie w tym zakresie.

⁵¹ Na podstawie danych opracowanych przez KPMG Advisory, przekazanych przez organizatora konkursu – Instytut Rachunkowości i Podatków.

- brak informacji na temat analizy wrażliwości dla ryzyka rynkowego (według rodzajów ryzyka), na które bank jest narażony;
- brak informacji na temat analizy wymagalności zobowiązań finansowych oraz metod zarządzania ryzykiem płynności.

3. Aktywa niefinansowe:

- brak opisów przyjętych zasad rachunkowości dotyczących ustalenia odpisów aktualizacyjnych z tytułu utraty wartości;
- brak ujawnienia (lub powierzchowne wskazanie) założeń ilościowych i jakościowych dotyczących pomiaru utraty wartości aktywów niefinansowych;
- brak wskazania odniesienia obecnych założeń do doświadczeń i danych historycznych;
- ujawnienia liczbowe dotyczące utraty wartości w postaci dużych, agregowanych liczb, niepokazujących poszczególnych pozycji;
- brak ustalenia odpisów z tytułu utraty wartości mimo wystąpienia przesłanek.

4. Pozostałe kwestie:

- nieprawidłowe dane pokazujące wyliczenie podstawowego i rozwodnionego zysku na jedną akcję;
- brak lub niekompletne informacje finansowe na temat jednostek stowarzyszonych;
- niekompletne informacje wymagane przez MSR nr 7 w zakresie przepływów pieniężnych, m.in. na temat przepływów pieniężnych z tytułu odsetek i dywidend otrzymanych i zapłaconych;
- brak informacji na temat stopy kapitalizacji używanej do określenia kosztów finansowania zewnętrznego;
- brak opisu czynników podlegających subiektywnym ocenom kierownictwa w momencie stosowania zasad rachunkowości, które miały wpływ na informacje zaprezentowane w sprawozdaniu;
- braki w zakresie opisu charakteru i przeznaczenia kapitału rezerwowego;
- niejasne informacje dotyczące zasad zarządzania kapitałem, które umożliwiają ocenę celów i zasad służących zarządzaniu kapitałem.

Banki giełdowe z reguły publikują sprawozdania finansowe o wyższej jakości niż pozostałe banki, choć w tej drugiej grupie można odnaleźć raporty lepsze od niektórych prezentowanych przez spółki publiczne. We wszystkich bankach, choć w różnym stopniu, istnieje przestrzeń do poprawy ujawnień.

9.4.3. Sprawozdanie z działalności

Sprawozdanie z działalności jest bardzo ważnym elementem ujawnień i stanowi duże ułatwienie dla interesariuszy w pozyskaniu danych oraz dokonaniu oceny banku. Sprawozdanie z działalności winno uzupełniać i dopełniać sprawozdanie finansowe i to właśnie czyni je bardzo użytecznym raportem. Jego przydatność jest nawet większa dla tych użytkowników, którzy mają niewielką wiedzę

na temat finansów i rachunkowości i dla których trudnością byłoby samodzielne przeanalizowanie sprawozdania finansowego oraz pozyskanie innych informacji. Można zatem powiedzieć, że jest to kluczowe sprawozdanie z punktu widzenia możliwości dokonania pełnej oceny banku, a zatem bardzo istotna jest jego dostępność.

Spośród badanych banków spółdzielczych tylko jeden (Bank Spółdzielczy w Płońsku) udostępnił na stronie internetowej sprawozdanie z działalności. Jest to krótki raport, zawiera jednak kluczowe wymagane informacje na temat działalności i wyników tej jednostki oraz jej rozwoju. Bank ten, udostępniając to sprawozdanie, pozytywnie wyróżnia się na tle sektora banków spółdzielczych.

Spośród badanych banków komercyjnych zdecydowana większość (92%) publikowała na swojej stronie internetowej sprawozdanie z działalności. Jeden z tych banków udostępnił jedynie podstawowe dane finansowe oraz opinię biegłego rewidenta z badania sprawozdania finansowego⁵²; inny natomiast podstawowe elementy sprawozdania finansowego⁵³ oraz tylko jedną część informacji dodatkowej: wprowadzenie do sprawozdania finansowego, a także opinię biegłego rewidenta. Warto zaznaczyć, że pierwszy z banków w badaniu ankietowym nie udzielił odpowiedzi na pytanie odnoszące się do stosowania czternastej zasady bazylejskich wytycznych dotyczących władztwa korporacyjnego, drugi natomiast zadeklarował częściowe jej wypełnienie.

Ocenie poddano sprawozdania z działalności, które były dostępne na stronach internetowych banków. To zastrzeżenie jest o tyle istotne, że niektóre podmioty giełdowe publikują dwie wersje raportu: spełniającą wymogi rozporządzenia (przekazywaną do KNF) i tzw. marketingową, która z reguły jest znacznie uboższa. Znacznie lepszą praktyką byłoby oferowanie obydwu wersji, nieczynienie rozróżnienia lub stosowanie interaktywnej wersji raportu umożliwiającej dostosowanie jego struktury do potrzeb informacyjnych poszczególnych użytkowników⁵⁴.

Ocena jakości sprawozdania z działalności została przeprowadzona według kryteriów stosowanych w konkursie *The Best Annual Report*, organizowanym od roku 2006 przez Instytut Rachunkowości i Podatków⁵⁵. Ocenie podlega dziewięć aspektów:

- 1) prezentacja jednostki sprawozdawczej i jej działalności;
- 2) charakterystyka branży;
- 3) informacje o istotnych zdarzeniach w ciągu roku;

⁵² Należy przy tym zaznaczyć, że raporty (choć w wersji dość skondensowanej) były dostępne za rok 2010 i 2012; ponieważ jednak analiza dotyczyła raportów za rok 2011, uwzględniono ten bank w grupie podmiotów, które nie udostępniły sprawozdania.

⁵³ Sprawozdanie z sytuacji finansowej, sprawozdanie z całkowitych dochodów, zestawienie zmian w kapitale własnym i rachunek przepływów pieniężnych.

⁵⁴ Szerzej na temat raportowania w Internecie: Marcinkowska (2005b).

⁵⁵ Autorka niniejszej monografii jest członkiem kapituły konkursu i przewodniczącą zespołu oceniającego sprawozdanie z działalności.

- 4) syntetyczne dane finansowe spółki za ostatnie lata, omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych;
- 5) informacje na temat kierownictwa (członków zarządu i rady nadzorczej);
- 6) informacje dotyczące akcjonariatu i kursu akcji;
- 7) informacje o ryzyku;
- 8) rozwój spółki, plany i prognozy;
- 9) dane niefinansowe.

Przeciętna ocena sprawozdań z działalności jest dość niska – uplasowały się one w połowie skali. Jakość tych raportów także jest jednak bardzo zróżnicowana, szczególnie duża różnica zachodzi między jakością raportów publikowanych przez banki giełdowe i nienotowane na giełdzie. Raporty tej pierwszej grupy były średnio dwukrotnie lepsze. Warto przy tym zaznaczyć, że najlepszy raport banku nienotowanego na giełdzie (Banku Pocztowego) był znacznie lepszy od najslabiej ocenionego raportu banku publicznego. Ocena najslabszego raportu banku giełdowego była na poziomie niższym od średniego poziomu jakości sprawozdań banków nienotowanych na giełdzie. Najlepiej oceniono raporty dwóch banków giełdowych (BRE Bank i ING Bank), choć i w ich przypadku jest jeszcze niewielka przestrzeń na poprawę.

Analiza pierwszego z zagadnień ujętego w sprawozdaniu z działalności – prezentacja banku i jego działalności – dowiodła, że banki dość skąpo obdarzają informacjami swych interesariuszy. Zdawałoby się, że to sekcja raportu, która rodzi niewiele problemów, tymczasem z reguły banki przedstawiały swą działalność bardzo powierzchownie. W kilku przypadkach ograniczono się do zdawkowego przedłożenia zakresu oferty, niekiedy prezentowano szczegóły dotyczące wykorzystywanych kanałów dystrybucji. Niestety, rzadkością jest udostępnianie danych operacyjnych (liczby klientów, transakcji, wykorzystania różnych form dystrybucji itd.). Relatywnie często prezentowane były dane na temat sprzedaży produktów, jednak na ogół były to duże agregaty, a pożądane byłoby ich uszczegółowienie. Raporty te generalnie niewiele mówią na temat źródeł wartości banków, posiadanych zasobów i zarządzanych relacji z interesariuszami.

W kolejnej sekcji raportu przydatne byłoby przedstawienie charakterystyki sektora bankowego (makroekonomicznych i prawnych uwarunkowań jego działalności, ewentualnie uzyskiwanych wyników), konkurencji na rynku i pozycji na nim banku. Banki niegiełdowe z reguły pomijały te informacje (lub jedynie sygnalizowały wyniki sektora). Spółki publiczne ujawniały więcej szczegółów, w tym kilka z nich prezentowało swoje udziały rynkowe lub pozycję na rynku.

Informacje o istotnych zdarzeniach w ciągu roku były z reguły wplecione w opis działalności i uzyskiwanych wyników, jedynie w kilku przypadkach zaprezentowano chronologię istotnych zdarzeń.

Omówienie sytuacji finansowej banku było jednym z lepszych aspektów sprawozdania. Niemniej zaskakujące jest to, że także i ta podstawowa część raportu

niejednokrotnie była prezentowana dość ogólnikowo. I w tym przypadku banki giełdowe raportowały niemal dwukrotnie lepiej. Wśród banków – spółek publicznych istniały takie, które wyczerpująco przedstawiły te zagadnienia, ale wśród pozostałych banków najlepszy znacząco odbiegał poziomem prezentacji. W obydwu grupach znalazły się raporty słabe, w których podano niewiele informacji. Rzadkością było odniesienie się do przyszłej (przewidywanej) sytuacji finansowej. Banki nie były skore do ujmowania informacji prospektywnych i koncentrowały się na danych historycznych.

Poza podstawowymi informacjami na temat składu organów banku (zarządu i rady nadzorczej), przydatne byłoby wskazanie kwalifikacji tych osób, zakresu odpowiedzialności, systemu wynagradzania oraz podanie informacji na temat ewentualnego posiadania instrumentów kapitałowych banku. Była to jedna z lepszych części raportu, ale jedynie w spółkach giełdowych. Banki nienotowane na giełdzie z reguły ograniczały się do przedstawienia składu organów (i jego zmian). Wiele do życzenia pozostawia kwestia informacji na temat wynagrodzeń tych osób. Największe znaczenie ma przedstawienie zasad systemu wynagradzania motywacyjnego oraz wskazanie jego związku z uzyskiwanymi przez bank wynikami. Banki na ogół ograniczają się jednak do podania kwot (niestety, często w dużych agregatach, łącząc różne rodzaje uposażeń), pomijając omówienie zasad wynagradzania. Przeprowadzone analizy dowiodły niewielkiego związku poziomu wynagrodzeń z wynikami banków, co może być powodem słabych ujawnień w tym obszarze.

Od każdego banku oczekiwane jest zaprezentowanie informacji na temat akcjonariatu (składu, struktury, uprawnień), w tym przedstawienie kluczowego inwestora, jeśli spółka go posiada. Dodatkowo, w przypadku banków giełdowych pożądane jest omówienie notowań akcji i kluczowych wskaźników rynku kapitałowego. Banki nienotowane na giełdzie z reguły poprzestawały na zestawieniu głównych akcjonariuszy i posiadanych przez nich akcji. Ujawnienia banków giełdowych były ogromnie zróżnicowane (od kompletnego braku informacji, poprzez częściowe ujawnienia, aż po pełną prezentację).

Informacje na temat ryzyka były prezentowane najlepiej ze wszystkich sekcji sprawozdania z działalności, choć należy przyznać, że jak na podmioty, których kwintesencją działalności jest podejmowanie i zarządzanie ryzykiem, ocena ta była dość niska (średnio ujawniana była tylko ponad połowa pożądanych informacji). Banki giełdowe niemal dwukrotnie lepiej prezentowały ten obszar. Główne braki i niedociągnięcia w raportowaniu na temat ryzyka to m.in.: wskazanie kluczowych czynników ryzyka (ukazanie zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń), opis organizacji i zasad zarządzania ryzykiem, zaprezentowanie instrumentów stosowanych w zarządzaniu poszczególnymi rodzajami ryzyka i wskazanie ich skuteczności, w wielu przypadkach brakowało też adekwatnego opisu systemu kontroli wewnętrznej. Część banków nie podawała informacji o poziomie ryzyka,

poprzestając jedynie na ogólnych informacjach na temat zarządzania nim. Niektóre instytucje wskazywały odwołanie do not do sprawozdania finansowego, które z reguły podawały znacznie większy zakres ujawnień. Oczywiście powielanie informacji w dwóch sprawozdaniach byłoby zbędne, ale warto zaznaczyć, że nie wszyscy interesariusze zaglądają do sprawozdania finansowego, zatem wskazanie, że mogą (w konkretnej nocie) odnaleźć tam poszukiwane informacje, jest przydatne. W obydwu grupach banków komercyjnych znajdowały się jednostki, które podały w tej sekcji satysfakcjonujące ujawnienia.

Zdecydowanie najslabiej omówionym obszarem są zagadnienia strategii, kierunków rozwoju oraz planów i prognoz. Banki w zdecydowanej większości przypadków nie przedstawiały strategii, a jedynie wzmiankowały obrane kierunki rozwoju. Dużą rzadkością było wskazanie przyjętych celów. Tylko kilka banków sporządziło listę czynników (zewnętrznych i wewnętrznych) kluczowych dla ich rozwoju. Banki stronią od publikowania prognoz, zatem brakuje także omówienia realizacji planów sformułowanych w poprzednich latach.

Ostatnim elementem oceny są dane niefinansowe; dominują tu ujawnienia na temat zatrudnienia i zarządzania kadrami, społecznej odpowiedzialności oraz posiadanych zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego). Również w tym zakresie banki giełdowe raportują znacznie lepiej niż podmioty niegiełdowe.

Ogółem, jak już zaznaczono, sprawozdanie z działalności jest wciąż słabo wykorzystanym narzędziem do tworzenia transparentności banku. W przypadku większości instytucji możliwe (i konieczne) jest rozszerzenie zakresu ujawnianych informacji. W szczególności niezbędne jest publikowanie bardziej kompletnych ujawnień na temat sytuacji finansowej i zarządzania ryzykiem.

9.4.4. Pozostałe raporty

Banki sporadycznie publikują inne raporty. Spośród biorących udział w badaniu banków komercyjnych tylko jeden opublikował raport ekologiczny (BOŚ Bank) i jedynie trzy opublikowały raporty na temat odpowiedzialności społecznej (Bank Millennium, BPH i ING Bank Śląski). Warto podkreślić, że raport Banku Millennium za rok 2012 sporządzony był zgodnie z wytycznymi GRI (na poziomie B). Należy jednak dodać, że wiele banków zamieszcza w sprawozdaniu z działalności sekcję dotyczącą tych zagadnień. Niekiedy są to jedynie zdawkowe informacje, jednak w niektórych przypadkach (np. Bank Pekao SA) jest to dość rozbudowana część raportu.

Zważywszy na trend rozwojowy tego typu sprawozdawczości oraz na fakt, że spółki macierzyste krajowych banków w większości przypadków publikują raporty na temat odpowiedzialności społecznej, można mieć nadzieję, że również polskie banki szerzej podejmą to zagadnienie.

9.5. Podsumowanie

Sprawozdania finansowe banków – zwłaszcza w ostatnich latach – są przedmiotem szczególnej troski nadzorców rynkowych. Jak stwierdzono w niniejszym rozdziale, w celu zwiększenia transparentności banków ustanawiane są regulacje wymagające ujawniania przez nie informacji, natomiast dla zwiększenia jakości tych ujawnień nadzorcy przeprowadzają ich analizę i wskazują bądź to najlepsze praktyki, bądź jedynie obszary wymagające poprawy.

Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (European Securities and Markets Authority – ESMA) poddaje analizie sprawozdania finansowe największych banków europejskich (ESMA, 2013b)⁵⁶. Poza publikacją wyników analizy sprawozdań za dany rok, ESMA sygnalizuje priorytety dotyczące obszarów sprawozdań finansowych za następny rok, wskazując, że winny one być przedmiotem szczególnej troski zarówno samych banków, jak i ich biegłych rewidentów (ESMA, 2013a). Informacje takie są istotne dla wszystkich banków, pozwalają bowiem określić jakiego typu ujawnienia są pożądane i jakie zastrzeżenia mogą budzić praktyki stosowane przez banki.

Podobne badanie sprawozdań finansowych przeprowadza w Polsce KNF, nie jest ono jednak zawężone do instytucji finansowych. Nadzorca, publikując raporty z przeprowadzonej przez siebie analizy, może przyczynić się do osiągnięcia przez emitentów wyższego poziomu zgodności z wymogami dotyczącymi sprawozdawczości oraz do zwiększenia porównywalności tych sprawozdań. To zaś powinno ułatwić dokonywanie oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyników działalności emitentów, a także przyczynić się do zwiększenia zaufania inwestorów do sprawozdawczości finansowej (UKNF, 2013b)⁵⁷.

⁵⁶ Badając sprawozdania za rok 2012, ESMA skoncentrowała się na następujących obszarach ujawnień: struktura i zakres rachunku zysków i strat, płynność i ryzyko finansowania, hedging i stosowanie instrumentów pochodnych, ryzyko kredytowe (ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem kredytowym, praktyk *forbearance*, kredytów nieobsługiwanych) i kryteria stosowane przy ocenie utraty wartości kapitałowych papierów wartościowych zakwalifikowanych jako dostępne do sprzedaży. Publikując wyniki analizy, ESMA podkreśliła, że część banków przedstawiła ujawnienia o niewystarczającej szczegółowości; brakowało powiązania między informacjami kwantytatywnymi i opisowymi lub prezentowanych ujawnień nie można było uzgodnić z podstawowymi sprawozdaniami finansowymi. Podkreślono różnice w strukturze rachunków zysków i strat oraz niepełne ujawnienia dotyczące polityki rachunkowości, co uniemożliwiało porównywalność sprawozdań. W wielu przypadkach sprawozdania finansowe nie dostarczają wystarczających informacji na temat wykorzystania instrumentów pochodnych. Występują istotne rozbieżności w stosowaniu kryteriów oceny utraty wartości kapitałowych papierów wartościowych. ESMA zachęciła banki do zwiększenia zakresu ujawnień na temat ryzyka kredytowego (w tym zarządzania nim, m.in. stosowania technik ograniczania ryzyka). Również w obszarze płynności i ryzyka finansowania konieczna jest poprawa transparentności banków.

⁵⁷ Na marginesie warto podkreślić, że przydatność tych analiz będzie jeszcze większa, jeśli będą one publikowane wcześniej – zanim emitenci przystąpią do sporządzania sprawozdań finansowych za następny rok. W badaniu tym warto także uwzględnić specyfikę branżową emitentów i albo sporządzać odrębne raporty (np. w odniesieniu do instytucji finansowych), albo wyodrębnić sekcje w głównym raporcie.

Wnioski z analizy ujawnień dokonywanych przez polskie banki nie są optymistyczne. Ogółem poziom sprawozdawczości jest dość niski w stosunku do oczekiwań, choć należy przyznać, że jest on dość zróżnicowany. Jak należałoby się spodziewać, poziom ujawnień jest wyższy w bankach komercyjnych niż spółdzielczych, a w tej pierwszej grupie – w bankach giełdowych niż nienotowanych na giełdzie. Można przy tym wskazać część niegiełdowych banków komercyjnych, których sprawozdania nie odbiegają poziomem od raportów spółek publicznych (a niekiedy nawet ich jakość jest lepsza od jakości niektórych raportów banków notowanych). Ogółem w przypadku banków spółdzielczych nie zaobserwowano różnicy w poziomie ujawnień między bankami, których obligacje są notowane na rynku Catalyst, a pozostałymi podmiotami.

Wnioski są zatem niepokojące: dokonywane przez banki ujawnienia w większości przypadków trudno uznać za wystarczającą podstawę do ich kompletnej oceny, a tym samym sprawowanie dyscypliny rynkowej jest mocno utrudnione.

Należy jednak podkreślić troskę części banków o wzrost jakości ich sprawozdań i sukcesywną poprawę poziomu transparentności. Powodem *désintéressement* pozostałych może być zarówno nieodczuwanie potrzeby bycia podmiotem transparentnym (brak motywacji dla przejrzystości⁵⁸), brak zainteresowania interesariuszy posiadaniem lepszych raportów lub posiadanie innego dostępu do potrzebnych informacji, jak i przeświadczenie banków, że dostarczają rynkowi odpowiednie informacje.

Generalnie, biorąc pod uwagę przeprowadzoną analizę dostępności i jakości sprawozdań finansowych, sprawozdań z działalności i raportów na temat adekwatności kapitałowej polskich banków, nie można podzielić ich opinii, że są one przejrzyste dla interesariuszy, czyli że w wystarczającym stopniu wypełniają czternastą zasadę bazylejskich wytycznych władztwa korporacyjnego. Zdarza się, że bank deklarujący pełną zgodność z tą zasadą nie prezentował nawet sprawozdania finansowego lub sprawozdania z działalności. Odmienną kwestią jest jakość ujawnień dokonywanych w dostarczonych raportach; jak dowiedziono, jest ona wśród polskich banków relatywnie niska. Albo zatem banki udzielały w badaniu ankietowym informacji nazbyt optymistycznych (odstających negatywnie od rzeczywistości), co kładzie cień na całość wyników badania, albo odmiennie definiowały transparentność i związane z nią potrzeby informacyjne ich interesariuszy.

Obserwowane ostatnio działania nadzoru bankowego powinny przyczynić się do większej dbałości banków o transparentność, jednak winny być one wsparte aktywnością interesariuszy banków (w szczególności inwestorów na rynkach GPW i Catalyst, ale także klientów i innych podmiotów zaangażowanych w relacje z bankami). Istotne wsparcie może też przynieść publikowanie wyników oceny sprawozdawczości banków przeprowadzonej np. w ramach konkursów lub badań dotyczących transparentności.

⁵⁸ W tym brak możliwości wpływania przez interesariuszy na bank i wymuszenia na nim lepszej sprawozdawczości.

Rozdział 10

Audyt

10.1. Rola audytu we wspieraniu władztwa korporacyjnego

10.1.1. „Strażnicy”

W przypadku podmiotów regulowanych, poza ustanowieniem formalnych instytucji sieci bezpieczeństwa, duże znaczenie dla zapewnienia zgodności z prawem działalności tych podmiotów oraz dla wzmocnienia ich wiarygodności ma działalność szeroko pojętych „strażników” (*gatekeepers, watchdogs*). Ich znaczenie jest większe w tych systemach władztwa korporacyjnego, w których monitoring menedżerów realizowany przez właścicieli jest ograniczony i słaby, a zatem mogą występować istotne problemy agencyjne. W sytuacji gdy właściciele sprawują silną kontrolę nad bankiem, strażnicy mogą być potrzebni, by monitorować transakcje między powiązаныmi stronami (a zatem poczynania samych właścicieli). Podmioty te mają zatem za zadanie chronić zarówno sam bank, jak i jego kluczowych interesariuszy, przed potencjalnymi nieprawidłowościami i naruszeniami prawa. Do grona owych nieformalnych strażników zalicza się biegłych rewidentów, prawników, analityków finansowych, agencje ratingowe, banki inwestycyjne, komercyjne i innych wierzycieli, zakłady ubezpieczeń oferujące ochronę odpowiedzialności cywilnej członków rad nadzorczych, rynki papierów wartościowych (Goergen, 2012, s. 192).

Wymienia się kilka atrybutów, którymi winni się charakteryzować idealni strażnicy: niezależność od podmiotu, który ma być nadzorowany (kontrolowany), dostęp do informacji niezbędnych dla prawidłowego wykonania obowiązków, brak konfliktu interesów, który mógłby spowodować niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków, posiadanie odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności), motywacja do wykonania obowiązków¹, umocowanie do zmuszenia kontrolowanego podmiotu do ujawnienia niezbędnych informacji i do zaprzestania niewłaściwych praktyk, posiadanie miarodajnych, godnych zaufania certyfikatów lub licencji (Goergen, 2012, s. 194). Skandale i kryzysy finansowe z ostatnich kilkunastu lat dowiodły, że wielu owych strażników nie podołało

¹ Motywacją do należytego wykonania obowiązków może być reputacja (narażenie na jej utratę) i odpowiedzialność prawna.

przypisywanej im roli i nie wywiązało się należycie z obowiązków². Niekiedy jest to spowodowane niedoskonałością samego systemu, w innych przypadkach winę ponoszą konkretne osoby, którym brakło określonych kompetencji lub przymiotów osobistych (a przy tym nie było nad nimi wystarczającego nadzoru). Tabela 10.1 zawiera zestawienie atrybutów, którymi legitymują się poszczególne grupy strażników.

Tabela 10.1. Atrybuty głównych kategorii „strażników finansowych”

Typ strażnika	Cechy pozytywne	Cechy (potencjalnie) negatywne
1	2	3
Biegły rewident	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i umiejętności – wymagane umocowanie – certyfikacja 	<ul style="list-style-type: none"> – prawdopodobieństwo dużej zależności od klienta – możliwy konflikt interesów w obszarze opłat za usługi dodatkowe – dostęp do informacji głównie poprzez klienta, co może utrudnić wykrycie trudnych przypadków oszustw – brak zachęt (małe ryzyko utraty reputacji z uwagi na dużą koncentrację sektora usług audytu)
Radca prawny	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i umiejętności – dostęp do informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – prawdopodobieństwo dużej zależności od klienta (bezpośrednio przez niego zatrudniony) – konflikt interesów z uwagi na stosunek pracy – mała motywacja, by zachować się jak sygnalista (<i>whistle-blower</i>) – osobiste koszty są wysokie, a osobiste korzyści niskie lub zerowe – może nie mieć wystarczającego umocowania – brak certyfikacji
Zewnętrzny prawnik	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i umiejętności – brak lub niewielki konflikt interesów – niezależność 	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do informacji może być silnie ograniczony – ograniczona certyfikacja

² Dotyczy to w szczególności wykrytych fałszerstw i współudziału w oszustwach dokonywanych przez klientów firm audytorskich na początku XXI wieku (np. przypadek Enronu i World-Com), a także kryzysu azjatyckiego i kryzysu *subprime*, gdy niektóre grupy strażników mogły i powinny były dostrzec ryzyko i ostrzec przed nim, ale jednak nie były w stanie go zidentyfikować lub oszacować bądź też świadomie na nie zareagowały. Po każdej fali takich kryzysów wdrażane są nowe regulacje, które mają uszczelnić ten system.

1	2	3
Analitik finansowy	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i umiejętności – możliwa certyfikacja – dostęp do informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – brak niezależności (zwykle zatrudnieni przez banki inwestycyjne, fundusze itp.) – konflikt interesów – mało zachęt długoterminowych – brak wymaganego umocowania do rozwiązywania konfliktów interesów
Agencja ratingowa	<ul style="list-style-type: none"> – wymagane umocowanie – certyfikacja – dostęp do informacji – mały konflikt interesów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak niezależności (opłacana przez klienta) – wiedza i umiejętności zakwestionowane podczas ostatnich kryzysów finansowych – mało zachęt (silna koncentracja sektora, małe ryzyko utraty reputacji)
Ubezpieczyciel OC członków rad nadzorczych	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i umiejętności – wymagane umocowanie – certyfikacja – brak lub mały konflikt interesów – niezależność – motywacja 	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie Goergen (2012, s. 199–200).

Szczególne znaczenie dla wzmocnienia mechanizmów władztwa korporacyjnego ma biegły rewident.

10.1.2. Funkcje audytora

Zewnętrzny audyt pełni cztery istotne funkcje w systemie władztwa korporacyjnego (Oplustil, 2010, s. 820 i nast.):

1) funkcję kontrolną, realizowaną poprzez wyrażenie opinii na temat sprawozdania finansowego;

2) funkcję korekcyjną, realizowaną poprzez informowanie kierownictwa banku o potrzebie dokonania określonych korekt (np. uzależniając od tego wydanie opinii bez zastrzeżeń);

3) funkcję prewencyjną, polegającą na zapobieganiu fałszowania sprawozdań finansowych przez pracowników lub kierownictwo banku i skłanianiu tych osób do dołożenia należytej staranności przy prowadzeniu rachunkowości;

4) funkcję wspierania rady nadzorczej, polegającą na ułatwieniu członkom rady oceny sytuacji gospodarczej banku i działań zarządu.

Zgodnie z regulacjami prawnymi, zawód biegłego rewidenta polega na wykonywaniu czynności rewizji finansowej. Zawód ów może wykonywać wyłącznie osoba wpisana do rejestru biegłych rewidentów, co wymaga spełnienia kilku

warunków określonych w ustawie, m.in. złożenia z wynikiem pozytywnym egzaminów dla kandydatów na biegłego rewidenta oraz odbycia rocznej praktyki w zakresie rachunkowości i co najmniej dwuletniej aplikacji pod kierunkiem biegłego rewidenta, mającej na celu praktyczne przygotowanie do samodzielnego wykonywania zawodu (ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach...).

Rewizja finansowa (audyt) jest jednym z rodzajów usług atestacyjnych, które odnoszą się do wydania opinii na temat jakiegoś twierdzenia (np. systemu kontroli wewnętrznej, zgodności operacji gospodarczych z postanowieniami umów, zasadami prawa itp.). Najszerszym pojęciem są usługi poświadczające (*assurance services*), oznaczające wszystkie niezależne, profesjonalne usługi podnoszące jakość informacji lub ich kontekstu dla osób podejmujących decyzje (Kutera, 2008, s. 49 i nast.).

Kluczowe zadanie biegłego rewidenta wiąże się z badaniem sprawozdania finansowego³. Celem badania sprawozdania finansowego jest wyrażenie przez biegłego rewidenta pisemnej opinii wraz z raportem o tym, czy sprawozdanie finansowe jest zgodne z zastosowanymi zasadami (polityką) rachunkowości oraz czy rzetelnie i jasno przedstawia sytuację majątkową i finansową, jak też wynik finansowy badanej jednostki. Opinia powinna w szczególności stwierdzać, czy badane sprawozdanie finansowe:

1) zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych;

2) zostało sporządzone zgodnie z określonymi ustawą zasadami rachunkowości;

3) jest zgodne co do formy i treści z obowiązującymi jednostkę przepisami prawa, statutem lub umową;

4) przedstawia rzetelnie i jasno wszystkie istotne dla oceny jednostki informacje, a w odniesieniu do sprawozdania z działalności jednostki – czy informacje zawarte w tym sprawozdaniu uwzględniają wymogi ustawy i są zgodne z informacjami zawartymi w rocznym sprawozdaniu finansowym.

Ponadto, jeśli biegły rewident podczas badania stwierdzi poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę, informacja o tym także powinna być zawarta w opinii. Biegły może wydać opinię: bez zastrzeżeń, z zastrzeżeniem⁴, negatywną bądź też odmówić wyrażenia opinii z uwagi na zaistnienie okoliczności uniemożliwiających jej sformułowanie.

Audyt finansowy zwykle postrzegany jest dość wąsko i mechanicznie (kojarzy się głównie ze spełnieniem ustawowego obowiązku badania rocznego sprawozdania finansowego i weryfikacją ksiąg rachunkowych). Niedostatecznie uświadamiany jest strategiczny jego wymiar, związany z wiarygodnym źródłem

³ Zgodnie z zapisami ustawy o rachunkowości, roczne sprawozdania finansowe banków podlegają obowiązkowi badania (ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości).

⁴ Zastrzeżenia należy wyrazić w sposób wskazujący na ich zasięg.

informacji o sytuacji danego podmiotu i narzędziem pomocnym przy wdrażaniu działań naprawczych (Kutera, Surdykowska, 2009, s. 195). Tymczasem pełni on istotną funkcję wspierającą mechanizmy kontroli nad bankiem, wpisując się w jego system władztwa korporacyjnego⁵.

Audyt finansowy realizuje kilka celów. Pierwszym jest wymieniona kluczowa rola – dostarczenie rozsądnej pewności, że informacje finansowe raportowane przez bank są wolne od istotnych błędów i nieprawidłowości. Bardzo ważnym celem jest ogólna ocena ryzyka generowanego przez bank. Podejście do audytu zewnętrznego jest krytyczne dla sukcesu lub porażki całościowej strategii zarządzania ryzykiem. A zatem jest to dodatkowa ochrona dla klientów. I to właśnie ten element jest istotnym przesunięciem od standardowego badania sprawozdania finansowego do oceny ryzyka związanego z działalnością banku. Gdy takie podejście będzie w pełni wdrożone w całym sektorze, proces zarządzania ryzykiem zostanie znacznie wzmocniony (van Greuning, Bratanovic, 2009, s. 67).

10.1.3. Niezależność biegłego rewidenta i brak konfliktu interesów

Kodeks etyki zawodowych księgowych zrzeszonych w Międzynarodowej Federacji Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC), od 2012 roku przyjęty także jako obowiązujący w Polsce (uchwała nr 4249/60/2011...), określa zasady etyki zawodowej biegłych rewidentów (IFAC, KIBR, 2009). Kodeks ten określa podstawowe zasady: uczciwość, obiektywizm, zawodowe kompetencje i należyta staranność, zachowanie tajemnicy informacji oraz profesjonalne postępowanie. Ponadto podnoszone są kwestie konfliktu interesów i wynagrodzeń.

Przepisy stawiają wymóg, by czynności rewizji finansowej przeprowadzał biegły rewident spełniający warunki do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii lub raportu. Ustawa o biegłych rewidentach wskazuje przy tym, że bezstronność i niezależność nie jest zachowana, jeżeli biegły rewident:

- posiada udziały, akcje lub inne tytuły własności w jednostce, w której wykonuje czynności rewizji finansowej, lub w jednostce z nią powiązanej;
- jest lub był w ostatnich trzech latach przedstawicielem prawnym (pełnomocnikiem), członkiem organów nadzorujących, zarządzających, administrujących lub pracownikiem jednostki, w której wykonuje lub wykonywał czynności rewizji finansowej, albo jednostki z nią powiązanej;
- w ostatnich trzech latach uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych lub sporządzaniu sprawozdania finansowego jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej;
- osiągnął chociażby w jednym roku, w ciągu ostatnich pięciu lat, co najmniej 40% przychodu rocznego z tytułu świadczenia usług na rzecz jednostki,

⁵ Niektórzy autorzy widzą w nim definicyjny, kardynalny aspekt władztwa korporacyjnego (Du Plessis i in., 2011, s. 221).

w której wykonywał czynności rewizji finansowej, lub jednostki z nią powiązanej; nie dotyczy to pierwszego roku działalności biegłego rewidenta;

- jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia lub jest związany z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli z osobą będącą członkiem organów nadzorujących, zarządzających lub administrujących jednostki, w której wykonuje czynności rewizji finansowej, albo zatrudnia do wykonywania czynności rewizji finansowej takie osoby;

- uczestniczy w podejmowaniu decyzji przez jednostkę, w której wykonuje czynności rewizji finansowej w zakresie mającym związek ze świadczonymi usługami;

- z innych powodów, po przeprowadzeniu czynności zmierzających do wyeliminowania powstałych zagrożeń, nie może sporządzić bezstronnej i niezależnej opinii lub raportu.

Kodeks etyki IFAC przywiązuje do kwestii niezależności biegłego rewidenta, będącej jego kluczowym atrybutem, szczególnie dużą wagę. Zgodnie z jego zapisami niezależność obejmuje:

- niezależność umysłu – stan umysłu, który umożliwia sformułowanie wniosku wolnego od różnego rodzaju wpływów podważających zawodowy osąd, pozwalający danej osobie na działanie uczciwe, obiektywne i nacechowane zawodowym sceptycyzmem;

- niezależność wizerunku – unikanie faktów i okoliczności na tyle znaczących, że racjonalna i dobrze poinformowana strona trzecia, zaznajomiona ze wszystkimi istotnymi faktami i okolicznościami, mogłaby zasadnie uznać, że uczciwość, obiektywizm lub zawodowy sceptycyzm podmiotu lub członka zespołu wykonującego badanie zostały naruszone.

W szczególności sytuacją, która ogranicza (lub nawet eliminuje) niezależność biegłego rewidenta, jest konflikt interesów. Oznacza on okoliczności, które mogą wywołać zagrożenia dla postępowania zgodnego z podstawowymi zasadami, tj. zasadami uczciwości, obiektywizmu, zawodowych kompetencji i należytej staranności, zachowania tajemnicy informacji, profesjonalnego postępowania (IFAC, KIBR, 2009).

Aspektem, który może ograniczyć niezależność biegłych rewidentów, jest kwestia świadczenia przez nich innych usług na rzecz klienta, którego sprawozdanie finansowe weryfikują. Biegli rewidentzi, przeprowadzając badanie sprawozdań finansowych, zyskują rozległą wiedzę na temat działalności banku i mogą mieć pomysły na jej usprawnienie. W przeszłości często zdarzało się, że audytorzy zostawali doradcami (w zakresie strategii, systemów informacyjnych, prawa i podatków, zarządzania kadrami, rekrutacji itd.). W wielu przypadkach skutkowało to nadmiernie bliskim powiązaniem między audytorem a bankiem (kierownictwem banku) i prowadziło do konfliktu interesów. Po pierwsze, audytor musiałby wypowiedzieć się na temat własnej pracy. Po drugie, chęć kontynuacji kontraktów innych niż rewizja finansowa mogłaby powodować spolegliwość wobec kierow-

nictwa banku. Aby zatem ograniczyć potencjalny konflikt interesów, regulacje prawne (w ślad za ustawą Sarbanes-Oxley) ograniczają zakres usług, jakie biegły rewident może świadczyć na rzecz podmiotu, którego sprawozdania finansowe bada. W szczególności audytorowi zewnętrznemu nie można powierzyć: prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań finansowych, projektowania i wdrażania systemów informacji finansowej, audytu wewnętrznego, usług prawniczych itp. Nadto zakazane są określone relacje finansowe⁶ i pracownicze⁷.

Dla większej przejrzystości, w przypadku emitentów giełdowych papierów wartościowych wymagane jest publikowanie w sprawozdaniu z działalności kwoty wynagrodzenia wypłacanego (lub należnego) podmiotowi uprawnionemu do badania sprawozdań, w podziale na (rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. ...):

- badanie rocznego sprawozdania finansowego;
- inne usługi poświadczające, w tym przegląd sprawozdania finansowego;
- usługi doradztwa podatkowego;
- pozostałe usługi.

Kolejną istotną kwestią jest zagadnienie rotacyjności biegłego rewidenta. Niegdyś zagadnienie to było uwzględnione w dobrych praktykach spółek notowanych na GPW.

1. W celu zapewnienia niezależności opinii spółka powinna dokonywać zmiany biegłego rewidenta przynajmniej raz na pięć lat. Przez zmianę biegłego rewidenta rozumie się również zmianę osoby dokonującej badania. Ponadto w dłuższym okresie spółka nie powinna korzystać z usług tego samego podmiotu dokonującego badania (*Dobre Praktyki w Spółkach 2005...*).

2. Walne zgromadzenie lub rada nadzorcza powinny zapewnić, aby podmiot uprawniony do badania sprawozdania finansowego zmieniał się przynajmniej raz na siedem lat obrotowych (*Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, 2007*).

Obecnie kwestia ta jest regulowana w przepisach prawa: kluczowy biegły rewident⁸ nie może wykonywać czynności rewizji finansowej w tej samej jednostce zainteresowania publicznego w okresie dłuższym niż pięć lat (może ponownie je wykonywać po upływie co najmniej dwóch lat) (ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach...).

Odnosząc się do okresu współpracy banku z biegłym rewidentem, nadzór bankowy podkreśla, że zbyt długi okres korzystania z usług tego samego biegłego

⁶ Na przykład inwestycje kapitałowe firmy audytorskiej w spółce, której sprawozdania finansowe bada, wspólne inwestycje kapitałowe, pożyczki itd.

⁷ Na przykład ograniczenia dotyczące zatrudnienia byłego pracownika firmy audytorskiej (lub członka jego rodziny) w podmiocie, którego sprawozdanie finansowe ma być przez nią badane, zatrudnienia w firmie audytorskiej byłego pracownika podmiotu, w którym przeprowadzany jest audyt itp. (szerzej zob. Bostelman, 2005, s. 133).

⁸ Biegły rewident odpowiedzialny za wykonywanie czynności rewizji finansowej w imieniu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, podpisującego opinię lub raport.

rewidenta może naruszać jego obiektywizm, a tym samym stanowić zagrożenie dla jego niezależności. Jednocześnie jednak zauważa, że częste zmiany biegłego rewidenta także mogą być niekorzystne. Audytor zdobywa bowiem w trakcie pracy wiedzę o badanym banku, która umożliwia mu dokonywanie bardziej pogłębionej analizy jego sytuacji majątkowej i finansowej (Komisja Nadzoru Bankowego, 2001).

10.2. Współpraca biegłego rewidenta z bankiem i nadzorem bankowym

10.2.1. Współpraca z zarządem banku

Wyboru audytora do wykonywania badania lub przeglądu sprawozdania finansowego dokonuje organ zatwierdzający sprawozdanie finansowe banku (czyli walne zgromadzenie)⁹. Zarząd banku nie może dokonać takiego wyboru. Jest to o tyle istotne, że audytor w swojej pracy związanej z rewizją finansową w znacznym stopniu recenzuje poczynania zarządu, a zatem jeśliby kwestia kontraktu (jego zawarcia i wartości) była w rękach zarządu, mogłoby to ograniczać niezależność biegłego. Jako że funkcja audytu ma wspierać radę nadzorczą i ograniczać problemy agencyjne, niezbędne jest, by to właśnie rada dokonywała wyboru audytora.

Relacje zarządu z audytorem sprowadzają się zatem do umożliwienia mu przez kierownictwo przeprowadzenia badania, nie zaś do wyboru podmiotu przeprowadzającego badanie i ustalenia wynagrodzenia. Aby umożliwić biegłemu rewidentowi przeprowadzenie badania sprawozdania finansowego i wydanie opinii na jego temat, zarząd musi zapewnić mu udostępnienie ksiąg rachunkowych oraz dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów i wszelkich innych dokumentów, jak również udzielać wyczerpujących informacji i wyjaśnień. Ważna jest też kwestia koordynacji współpracy między zewnętrznym i wewnętrznym audytorem oraz nadzorem bankowym.

10.2.2. Współpraca z radą nadzorczą banku

Wypełnienie przez audyt zewnętrznego funkcji wspierającej władztwo korporacyjne wymaga, by biegły rewident był odpowiedzialny przed radą nadzorczą a nie zarządem. I to rada nadzorcza (lub jej wyodrębniony komitet audytu) bezpośrednio odpowiada za nadzorowanie tej funkcji.

⁹ Dokonując tego wyboru, należy upewnić się, że posiadane przez biegłego rewidenta doświadczenie i wiedza umożliwią mu trafną ocenę prawidłowości i rzetelności ujęcia w sprawozdaniu finansowym wszelkich operacji wynikających z działalności banku.

Zgodnie z bazylejskimi dobrymi praktykami władztwa korporacyjnego, komitet audytu jest odpowiedzialny za proces sprawozdawczości finansowej, w tym także za (BCBS, 2010):

- zapewnienie nadzoru nad audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi banku;
- dokonywanie (lub rekomendowanie radzie nadzorczej lub akcjonariuszom) wyboru, wynagrodzenia i odwoływania audytorów zewnętrznych;
- rozpatrywanie i zatwierdzanie zakresu i częstotliwości audytu;
- otrzymanie kluczowych raportów z audytu oraz zapewnienie, że kierownictwo wyższego szczebla podejmuje w odpowiednim czasie niezbędne działania naprawcze do wyeliminowania słabych punktów kontroli, nieprzestrzegania zasad, praw i przepisów i innych problemów zidentyfikowanych przez audytorów.

Tradycyjnie to zarząd wskazywał firmę audytorską i negocjował jej wynagrodzenie. Obecnie to komitet audytu (lub rada nadzorcza, jeśli nie został on wyodrębniony) bezpośrednio uczestniczy w tym procesie. Oczekuje się, że komitet audytu będzie przykładać większą wagę do jakości audytu. Komitet ten musi także zatwierdzać zakres innych czynności, poza badaniem i przeglądem sprawozdań finansowych, które biegły rewident będzie wykonywał na rzecz banku. Ogółem relacje audytora zewnętrznego z radą nadzorczą i komitetem audytu uległy znacznemu zacieśnieniu w stosunku do praktyk, jakie miały miejsce przed kilkoma laty. Nie wystarcza już krótkie spotkanie rady z rewidentem raz do roku, po zbadaniu sprawozdania finansowego. Obecnie wymagane są częstsze spotkania i bardziej dogłębne dyskusje na temat pracy audytora. Biegły rewident musi zatem mieć świadomość, że w obecnych uwarunkowaniach prawnych i przy rekomendowanych dobrych praktykach władztwa korporacyjnego jest ostatecznie odpowiedzialny właśnie wobec komitetu audytu i rady nadzorczej banku, jako reprezentantów i strażników inwestorów oraz innych interesariuszy banku (Rezaee, 2009, s. 269).

Rada nadzorcza winna zatem utrzymywać odpowiednią komunikację z audytorem; można przy tym określić rodzaje informacji i raportów, które winny być przekazywane radzie. Część z nich dotyczy przesłanek, które winny być znane radzie przed dokonaniem wyboru audytora (np. kwestie związane z jego niezależnością), część po zakończeniu badania (np. dokonana przez rewidenta ocena jakości polityki rachunkowości banku, rozbieżności ocen audytora z opiniami zarządu banku), niektóre przed wydaniem opinii (np. istotne słabości kontroli wewnętrznej), natomiast pewien rodzaj informacji powinien być przekazywany niezwłocznie (np. powzięcie wiedzy o oszustwie i bezprawnych działaniach) (por. Grant Thornton).

10.2.3. Współpraca z audytorem wewnętrznym

Rekomendacje nadzorcze wymagają współpracy komórki audytu wewnętrznego z audytorem zewnętrznym:

- rekomendacja H: należy zapewnić właściwą koordynację działań kontrolnych w banku oraz odpowiednie warunki do współpracy z podmiotami

zewnątrznymi uprawnionymi do dokonywania kontroli, celem wymiany informacji, doświadczeń i opinii (Komisja Nadzoru Finansowego, 2011);

– rekomendacja L: pracownicy komórki kontroli wewnętrznej powinni współdziałać z biegłym rewidentem badającym sprawozdanie finansowe banku w celu zwiększenia wydajności i efektywności ich pracy (Komisja Nadzoru Bankowego, 2001).

Oznacza to, że ustalenia pokontrolne komórki audytu wewnętrznego w banku są udostępniane audytorowi zewnętrznemu, co pozwoli ustalić bądź zweryfikować zakres jej badań. A z drugiej strony, kierujący komórką audytu wewnętrznego powinien znać treść uwag i opinii audytora zewnętrznego, kierowanych do zarządu banku. Informacje te powinny być uwzględniane w bieżącej oraz planowanej działalności komórki audytu wewnętrznego i obejmować np. nowe rodzaje ryzyka, weryfikację procedur, limitów, czy badanie terminowości realizacji zaleceń wydanych przez nadzór bankowy. Współpraca między tymi podmiotami może przybierać różne formy zaakceptowane przez strony, np. wymianę doświadczeń, opiniowanie czy dyskusowanie w zakresie tworzenia i weryfikacji procedur oraz metodologii pracy audytorów

Rekomendacje podkreślają, że pracownicy komórki kontroli wewnętrznej powinni współdziałać z biegłym rewidentem badającym sprawozdanie finansowe banku w celu zwiększenia wydajności i efektywności ich pracy. Należy m.in. zapewnić, aby wykonywane zadania nie dublowały pracy biegłego rewidenta. Warto zatem organizować spotkania w celu omówienia zagadnień stanowiących przedmiot wspólnego zainteresowania oraz ustalenia kryteriów stosowania technik, metod i terminologii, a także w celu wymiany raportów i innych dokumentów opracowywanych dla kierownictwa banku.

10.2.4. Współpraca z nadzorem bankowym

Prawo bankowe nakłada na biegłego rewidenta obowiązek niezwłocznego (a zatem jeszcze przed zakończeniem badania) ujawniania nadzorowi bankowemu faktów wskazujących na popełnienie przestępstwa, naruszenie przepisów regulujących działalność banku, naruszenie zasad dobrej praktyki bankowej lub inne zagrożenie interesów klientów banku, istnienie przesłanek do wyrażenia opinii negatywnej na temat sprawozdania finansowego banku lub odmowy wyrażenia tej opinii (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. ..., art. 136).

Nadzór bankowy jest zainteresowany szczególnie następującymi zagadnieniami (Komisja Nadzoru Bankowego, 2001):

- informacjami wskazującymi na nieprzestrzeganie warunków uzyskania licencji na działalność bankową / istotnymi naruszeniami zapisów statutu;
- informacjami na temat konfliktu wewnątrz organów banku lub niespodziewanego odejścia osoby zajmującej kluczowe stanowisko w banku;
- informacjami na temat istotnych zmian w profilu działalności banku, które mogą powodować znaczący wzrost poziomu ryzyka banku;

– wszelkimi transakcjami między bankiem a podmiotami należącymi do tej samej grupy kapitałowej lub holdingu, które istotnie wpłynęły na poziom ryzyka banku.

Jako że istnieje wiele obszarów, w których nadzór bankowy i biegły rewident mogą korzystać wzajemnie ze swojej pracy, zwiększając jej skuteczność i efektywność, niezależnie od powyższego wymogu wskazane jest, by możliwa była bezpośrednia wymiana informacji pomiędzy nadzorem bankowym, biegłymi rewidentami i komórką kontroli wewnętrznej poprzez wspólne uczestnictwo tych trzech stron w następujących spotkaniach: omawiających wyniki inspekcji kompleksowej w banku, po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego banku, organizowanych w innych istotnych dla banku sytuacjach, np. w przypadku podejmowania decyzji o łączeniu się z innym bankiem.

Ważne jest także, by kierownictwo banku udostępniło biegłemu rewidentowi protokoły z inspekcji przeprowadzonych przez nadzór bankowy w okresie sprawozdawczym (a jeśli biegły rewident po raz pierwszy bada sprawozdanie finansowe banku – także protokoły z wcześniej przeprowadzanych inspekcji). Z drugiej strony zaś kierownictwo winno przekazać nadzorowi bankowemu sprawozdania wraz z opinią i raportem biegłego rewidenta oraz udostępnić wszelkie dokumenty przedstawiające ustalenia biegłego rewidenta z badania sprawozdania finansowego (pisma do zarządu, w których mogą się znaleźć w szczególności uwagi na temat organizacji, systemów księgowości i kontroli wewnętrznej, w tym m.in., w jaki sposób można je usprawnić, zwiększyć ich skuteczność itp.). Nadzór może też być zainteresowany zapoznaniem się z zakresem pracy biegłego rewidenta i zastosowanymi przez niego procedurami – wówczas biegły rewident winien udostępnić stosowne dokumenty.

W ostatnich latach banki i nadzory bankowe w coraz większym stopniu polegają na opiniach i osądach biegłych rewidentów, a rewizja finansowa stała się istotnym uzupełnieniem procesu nadzorczego (BCBS, 2008). Audytorzy mają bowiem możliwość wczesnego wykrycia symptomów potencjalnych zagrożeń. Nadzorcy formułują zatem określone wytyczne pod adresem samych audytorów, jak i rad nadzorczych banków odpowiedzialnych za nadzorowanie ich pracy.

10.3. Ocena biegłego rewidenta

W stosunku do biegłych rewidentów oraz podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych formułowanych jest wiele wytycznych dotyczących zasad organizacji i postępowania¹⁰, by zapewnić najwyższy profesjonalizm ich

¹⁰ Poza kodeksem etyki, można tu wskazać standardy rewizji finansowej (Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej oraz Krajowe Standardy Rewizji Finansowej), a także zasady wewnętrznej kontroli jakości firmy audytorskiej (uchwała nr 1378/32/2009...).

działalności i skuteczne wypełnienie powierzonych im ról. Jak jednak wskazuje doświadczenie, niezbędne jest kontrolowanie kontrolującego. Przede wszystkim oceny audytora dokonuje rada nadzorcza podmiotu, o którego sprawozdaniach finansowych wydał on opinię. Jednak wobec zawodności mechanizmów rynkowych, nad audytorami dodatkowo ustanowiono zinstytucjonalizowany nadzór.

10.3.1. Ocena dokonywana przez radę nadzorczą banku

Jak wspomniano, jednym z zadań rady nadzorczej (lub jej komitetu audytu) jest wybór, wynagrodzenie i odwołanie audytorów zewnętrznych. Wymaga to dokonania oceny jakości audytu i współpracy banku (i uprawnionych interesariuszy) z biegłym rewidentem.

Badanie sprawozdania finansowego musi być powierzone takiemu audytorowi, który ma wiedzę i umiejętności adekwatne do skali i stopnia złożoności transakcji dokonywanych przez bank oraz profilu ryzyka banku.

Rada nadzorcza musi zatem stwierdzić, czy posiadane przez biegłego rewidenta wiedza i doświadczenie umożliwiają mu trafną ocenę prawidłowości i rzetelności ujęcia w sprawozdaniu finansowym wszelkich operacji wynikających z działalności banku. Wybierając audytora, należy więc najpierw upewnić się, czy w jego dotychczasowych pracach nie były stwierdzane nieprawidłowości (w szczególności czy nie były nakładane na niego kary, np. dyscyplinarne)¹¹. Przydatne mogą tu być publikacje nadzoru audytowego i samorządu biegłych rewidentów, a także opinie nadzoru bankowego wywiedzione na podstawie współpracy z audytorem banku. Należy także ocenić czy podmiot, który miałby przeprowadzać badanie sprawozdań finansowych banku, ma odpowiednie doświadczenie nie tylko w usługach audytorskich, ale przede wszystkim w rewizji finansowej w sektorze bankowym (w tym w bankach o podobnej wielkości i profilu działalności). Specyfika działalności instytucji finansowych i ich rachunkowości powoduje, że doświadczenie nabyte w innych branżach może być niewystarczające dla adekwatnego przeprowadzenia badania. Należy przy tym zaznaczyć, że ocenie nie podlega wyłącznie osoba biegłego rewidenta, ale i zatrudniający go podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych. W ocenie kwalifikacji ważne jest bowiem wsparcie, jakie biegły rewident może otrzymać od swej firmy (zasoby, wsparcie merytoryczne itp.).

Jeśli komitet audytu uzna kwalifikacje biegłego rewidenta za wysokie i adekwatnie dopasowane do potrzeb banku, winien następnie ocenić, czy spełnia on warunki do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii o sprawozdaniu finansowym banku. Jak już wspomniano, jest to fundamentalny atrybut biegłego rewidenta, niezbędny z punktu widzenia zapewnienia ważności¹² i wiarygodności jego opinii.

¹¹ Jak wskazano w Rekomendacji L, nadzór bankowy zwraca na to istotną uwagę i w szczególnych przypadkach może zwrócić się do banku z sugestią rozważenia zmiany biegłego rewidenta (Komisja Nadzoru Bankowego, 2001).

¹² Zgodnie z ustawą o rachunkowości badanie lub przegląd sprawozdania finansowego przeprowadzone z naruszeniem warunku bezstronności i niezależności są nieważne z mocy prawa.

Ocenie komitetu audytu powinien podlegać także plan audytu – należy przeanalizować jego zakres i uwzględnione obszary (w tym lokalizacje). Z punktu widzenia przydatności audytu we wspomaganiu władztwa korporacyjnego (możliwości pełnego wywiązania się ze sprawowanej funkcji) niezwykle ważne jest to, by biegły rewident był w stanie formułować konstruktywną krytykę. Warto podczas spotkań komitetu audytu z biegłym rewidentem (także roboczych) zadawać otwarte pytania dotyczące działań zarządu lub funkcji kontroli wewnętrznej, a także szerzej omawiać uwagi zgłaszane przez audytora w raportach lub korespondencji (szersze wskazówki zob. Grant Thornton).

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych wykonujący czynności rewizji finansowej w jednostce zainteresowania publicznego jest zobowiązany do prezentacji na stronie internetowej określonych informacji na temat swej organizacji, w tym zwłaszcza opisu struktury zarządzania oraz opisu systemu wewnętrznej kontroli jakości podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych wraz z oświadczeniem zarządu na temat skuteczności jego funkcjonowania (ustawa z dnia 7 maja 2009 r. ...). Komitet audytu powinien zapoznać się z tymi dokumentami i ocenić potencjalne skutki zaangażowania rewidenta.

W szerszym wymiarze ocenie może podlegać także ogólna efektywność audytora, którą tworzą jego kompetencje, stosowane rozwiązania proceduralne (metodologia, podręczniki, listy kontrolne), kontrole jakości i zapewnienie jakości (ICAEW, 2003).

Efektem dokonywanej przez radę nadzorczą oceny biegłego rewidenta – przy uwzględnieniu uwarunkowań prawnych dotyczących wymaganej rotacji – winna być decyzja o wyborze, przedłużeniu lub zakończeniu współpracy z audytorem. W przypadku zmiany podmiotu przeprowadzającego badanie ksiąg, konieczne jest zapewnienie sprawnego przekazania spraw od audytora kończącego współpracę do następcy.

Wiele firm doradczych oraz organizacji środowiskowych opracowuje przykładowe zestawy zagadnień (lub nawet konkretnych pytań), które mogą służyć pomocą komitetowi audytu i radzie nadzorczej w skutecznym i adekwatnym przeprowadzeniu oceny audytora (AICPA, 2010; Center for Audit Quality; *Audit Committee Annual Evaluation...*, 2012; KPMG, 2013).

10.3.2. Ocena nadzorcza

Aby zapewnić prawidłową działalność biegłych rewidentów i zwiększać jej jakość, powoływane są instytucje nadzorujące. Jako sztandarowy przykład należy podać amerykańską Radę Nadzoru nad Rachunkowością Spółek Publicznych (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB), powołaną do życia ustawą Sarbanes-Oxley. Wśród obowiązków Rady jest prowadzenie rejestru firm audytorskich, ustanowienie standardów audytu, kontroli jakości, etyki, niezależności itd., przeprowadzanie regularnych inspekcji w firmach audytorskich w celu

zapewnienia, że działają one zgodnie z regulacjami giełdowymi i samej Rady, przeprowadzanie dochodzeń i postępowań dyscyplinarnych w sprawie niewłaściwego postępowania firm audytorskich lub biegłych rewidentów¹³.

W Polsce zbliżoną funkcję pełni Komisja Nadzoru Audytowego, powołana ustawą o biegłych rewidentach i ich samorządzie (ustawa z dnia 7 maja 2009 r. ...). Organ ten sprawuje nadzór publiczny nad wykonywaniem zawodu biegłego rewidenta, działalnością podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nad działalnością Krajowej Izby Biegłych Rewidentów (samorządem zawodowym biegłych rewidentów). Komisja zatwierdza m.in. plany kontroli wykonawczych w podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych, przygotowane przez Krajową Komisję Nadzoru (KKN), będącą organem Krajowej Izby Biegłych Rewidentów. Do zadań KKN należy sprawowanie kontroli nad przestrzeganiem przepisów i procedur związanych z wykonywaniem czynności rewizji finansowej przez biegłych rewidentów oraz działalnością podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych. W szczególności Komisja dokonuje kontroli:

- systemu wewnętrznej kontroli jakości w podmiocie uprawnionym do badania sprawozdań finansowych;
- zgodności działalności podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych z przepisami prawa;
- dokumentacji rewizyjnej z wykonanych czynności rewizji finansowej, w tym zgodności z obowiązującymi standardami rewizji finansowej i wymaganiami dotyczącymi niezależności;
- ilości i jakości wykorzystywanych zasobów kadrowych;
- naliczonego wynagrodzenia za czynności rewizji finansowej.

W podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych wykonujących czynności rewizji finansowej w jednostkach zainteresowania publicznego (czyli np. w bankach) kontrola taka przeprowadzana jest nie rzadziej niż raz na trzy lata. Komisja publikuje sprawozdania z wykonania planów kontroli, w których m.in. przedstawia wyniki kontroli i wskazuje stwierdzone nieprawidłowości (Komisja Nadzoru Audytowego, 2013).

Koncentrują się one w znacznej mierze na systemach kontroli jakości i dokumentacji rewizyjnej (KIBR, Krajowa Komisja Nadzoru, 2013). Jedną z konsekwencji stwierdzonych nieprawidłowości mogą być wnioski do Krajowego Rzecznika Dyscyplinarnego o wszczęcie postępowania dyscyplinarnego¹⁴. Wnio-

¹³ Nie brak opinii, że powołanie i działalność Rady są niekonstytucyjne oraz że wadą tej konstrukcji jest... brak kontroli nad jej poczynaniami (Bainbridge, 2012, s. 185). Wprowadzenie dodatkowego nadzorca nad nadzorcą wydaje się wszelako pomysłem zbyt daleko idącym.

¹⁴ Biegły rewident podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej za postępowanie sprzeczne z przepisami prawa, standardami rewizji finansowej, zasadami niezależności oraz zasadami etyki zawodowej. Karami dyscyplinarnymi mogą być: upomnienie, nagana, kara pieniężna, zobowiązanie do odbycia szkolenia, zakaz wykonywania czynności rewizji finansowej (przez okres od jednego roku do trzech lat), wydalenie z samorządu biegłych rewidentów.

ski z tych kontroli mogą być przydatne dla samych podmiotów przeprowadzających badanie sprawozdań finansowych, ale w dużej mierze także dla komitetów audytów podmiotów zlecających audytorom to badanie.

Warto zauważyć, że PCAOB publikuje raporty na temat kontroli poszczególnych podmiotów, ujawniające szczegółowe informacje na temat stwierdzonych nieprawidłowości (łącznie ze wskazaniem konkretnych błędów popełnionych przez audytorów i niedociągnięć w funkcjonowaniu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych). Publikacja taka może nadszarpnąć reputację firmy audytorskiej, stanowi więc bardzo istotną motywację do dokładania większej staranności w wypełnieniu przepisów prawa i wytycznych dotyczących zasad pracy biegłych rewidentów¹⁵.

10.4. Empiryczne zależności między rewizją finansową a władztwem korporacyjnym

Przeprowadzone wśród polskich spółek giełdowych badanie dowiodło, że możliwe jest modelowanie opinii audytora, a prognozy są w miarę trafne. Wydanie opinii z zastrzeżeniem wiąże się ściśle z sytuacją finansową danej spółki (z niekorzystnym kształtowaniem się wskaźników finansowych, a w tym występowaniem poważnych strat operacyjnych). Wydanie opinii przez jedną z firm „wielkiej piątki” ogranicza prawdopodobieństwo otrzymania opinii bez zastrzeżeń (autorzy interpretują to w ten sposób, że ci biegli rewidentzi są dokładniejsi w badaniach lub mniej skłonni wydać opinię z zastrzeżeniem). Audytorzy są niechętni wydawać opinię z zastrzeżeniami po raz pierwszy, a także – wydać opinię bez zastrzeżeń po opinii z zastrzeżeniami (Gruszczyński, Pajdo, 2003).

Empiryczne związki między określonymi charakterystykami biegłego rewidenta a efektywnością władztwa korporacyjnego są przedmiotem wielu badań. Dotyczą one w szczególności takich zagadnień, jak specjalizacja, niezależność, typ, reputacja, rotacja, a także wysokość wynagrodzenia biegłego rewidenta i świadczenie na rzecz badanego podmiotu usług innych niż rewizja finansowa.

Przede wszystkim należy wskazać, że typ audytora i jego specjalizacja (znajomość sektora) są predyktorami upadłości banków. Banki, których sprawozdania finansowe są badane przez renomowanych audytorów, w mniejszym stopniu zagrożone są upadłością. W szczególności podział rysuje się między firmami audytorskimi z „wielkiej czwórki” i pozostałymi podmiotami: podmioty z tej pierwszej grupy mają większe doświadczenie, zasoby i motywację (z uwagi na konieczność ochrony

¹⁵ Formułowane są jednak opinie, że w praktyce rynek nie postrzega tych raportów jako przydatnych w ocenie jakości firm audytorskich (Lennox, Pittman, 2008), gdyż prezentowane w nich szczegóły są pozbawione szerszego kontekstu i pełnych statystyk, co utrudnia ich ocenę (Lennox, Pittman, 2010; Wainberg i in., 2013).

kapitału reputacyjnego), a w konsekwencji są w stanie świadczyć usługi audytorskie o wyższej jakości (Jin i in., 2011). Nadto biegli rewidentzi, którzy specjalizują się w sektorze bankowym, potrafią bardziej adekwatnie oceniać kluczowe aspekty jego działalności i ich odzwierciedlenie w systemie rachunkowości¹⁶, a także ograniczyć zjawisko zarządzania wynikiem w banku (Kanagaretnam i in., 2010). Warto przy tym zauważyć, że rynek w większym stopniu opiera się na reputacji audytora w tych firmach i sektorach, w których jest większa niepewność co do informacji (Autore i in., 2009). Specjalizacja zwiększa także wydajność audytu (Habib, 2011).

Dużym polem badawczym są honoraria biegłych rewidentów. Na poziom ich wynagrodzeń wpływają w znacznej mierze czynniki w makrootoczeniu, w tym czynniki regulacyjne (Taylor, Simon, 1999; Fargher i in., 2001). Wśród czynników dotyczących samych audytorów należy wskazać przede wszystkim na kwestię specjalizacji: firmy audytorskie, które mają doświadczenie w danej branży, mają wyższe opłaty za badanie sprawozdań finansowych (Craswell i in., 1995). Na poziom opłat istotnie wpływa także strata generowana przez klienta (Hay i in., 2006)¹⁷. Opłaty na rzecz biegłego rewidenta są dodatnio skorelowane z koncentracją własności (Wu, 2012). Zauważono też pozytywny związek między wynagrodzeniem audytora i uposażeniem prezesa zarządu (Wysocki, 2010), a także między wynagrodzeniem audytora i wynagrodzeniem komitetu audytu (Engel i in., 2010)¹⁸. Silna pozytywna zależność występuje też między opłatami a niezależnością rady oraz jej profesjonalizmem (Carcello, 2002). Co zaskakujące, koncentracja rynku audytu tylko w niewielkim stopniu wpływa na wysokość wynagrodzenia za badanie sprawozdań największych klientów (Evans Jr., Schwartz, 2013).

Badania przeprowadzone wśród polskich spółek giełdowych pozwoliły wskazać, że wysokość honorariów biegłego rewidenta jest zależna od wielkości jednostki (sumy bilansowej), liczby konsolidowanych podmiotów, udziału w wynagrodzeniach pozostałych usług świadczonych przez audytora oraz tego, czy audyt przeprowadzany jest przez firmę o znaczeniu systemowym (Pochylski, 2013).

Analizie poddawane są także opłaty ponoszone na rzecz audytora za usługi rewizji finansowej i usługi dodatkowe. Zauważono, że firmy audytorskie z „wielkiej czwórki” mają wyższe wynagrodzenie za audyt w tych podmiotach, które nie korzystają z ich dodatkowych usług. Autorzy badania tłumaczą to tym, że rewidentzi mogą zaniżać koszty badania, by zachęcić do korzystania z innych świadczonych przez nich usług (Whisenant i in., 2003)¹⁹. Inni autorzy zwrócili uwagę,

¹⁶ W szczególności dotyczy to kwestii oceny jakości portfela kredytowego i tworzenia odpisów aktualizujących wartość należności (rezerw celowych). Zob. szerzej Kanagaretnam i in. (2009) oraz Kanagaretnam i in. (2004).

¹⁷ Warto podkreślić, że przeprowadzona metaanaliza wskazywała na zróżnicowane wyniki badań w odniesieniu do wielu zmiennych lub zmieniających się w czasie.

¹⁸ Inne badania pokazują, że ta zależność jest prawdziwa tylko w przypadku większych klientów (Zaman i in., 2011).

¹⁹ Można wszelako postawić hipotezę, że to raczej stawki za badanie są zawyżane w tych podmiotach, w których audytorzy nie mogą zarobić na innych usługach.

że niskie wynagrodzenia za audyt i wysokie za inne usługi doprowadziło do wzrostu ryzyka oszustw i nadużyć (Mironiuc, Robu, 2012). Gros badań empirycznych zadaje kłam twierdzeniom, że płacenie wieloletnim audytorom honorariów za usługi inne niż audyt obniża ich niezależność (Stanley, De Zoort, 2007).

Jak wspomniano, uważa się, że dodatkowe usługi świadczone przez biegłego rewidenta na rzecz klienta, którego sprawozdania finansowe bada, wpływają na ograniczenie jego niezależności. W konsekwencji regulacje ograniczyły możliwość świadczenia pewnych rodzajów usług przez audytorów, a ponadto postawiły wymóg publikowania informacji na temat wynagrodzeń wypłaconych biegłemu rewidentowi, z wyodrębnieniem usług badania i przeglądu sprawozdań finansowych oraz innych usług. Tymczasem niektóre badania empiryczne nie potwierdzają istnienia relacji między postrzeganą niezależnością audytora a udziałem w wynagrodzeniu opłat za usługi dodatkowe (Ghosh i in. 2009). Niektóre jednak dowodzą, że wzrost opłat za usługi inne niż audyt może zmniejszać niezależność audytora (Firth, 2002). Zasadniczo podmioty mające inwestorów instytucjonalnych korzystają z usług innych niż rewizja finansowa w mniejszym stopniu. Może to wynikać z tego, że ta grupa inwestorów aktywnie monitoruje działalność podmiotu i wpływa na decyzje zarządu odnośnie do zakupu innych usług od audytorów współpracujących z podmiotem od dłuższego czasu, by zagwarantować zachowanie przez nich niezależności (Mitra, Hossain, 2007).

Kolejnym mechanizmem, który ma zapewnić niezależność audytora, jest wymóg jego rotacji. Większość badań nie wskazuje na empiryczne korzyści z obowiązkowej rotacji (Cameran i in., 2005). Niektóre analizy potwierdzają, że obowiązkowa rotacja pełni mniejszą rolę w regionach wyżej rozwiniętych, a większą – w słabiej rozwiniętych (Firth i in., 2012). Generalnie, badania dotyczące konsekwencji obowiązkowej rotacji audytorów są niekonkluzywne; część z nich wskazuje na korzyści, część na skutki negatywne, w zależności od stosowanej metody badawczej i tego, jak mierzona jest jakość audytu (zob. np. Ewelt-Knauer i in., 2013). Co jednak szczególnie istotne, dowiedziono, że rewident, który po rotacji i okresie przerwy wraca do byłych klientów, mają skłonność do faworyzowania ich (Firth i in., 2012).

Ciekawą zależność dostrzeżono w odniesieniu do wynagrodzeń za audyt ustalonych po zmianie audytora. Opłaty te są wyższe, jeśli to poprzedni biegły rewident zrezygnował ze współpracy, a niższe, jeśli podmiot zrezygnował z audytora (Griffin, Lont, 2011).

Ważnym spostrzeżeniem jest relacja między audytem a władztwem korporacyjnym: stawki za audyt są niższe w tych podmiotach, które charakteryzują się bardziej efektywnym władztwem korporacyjnym (Griffin i in., 2008). Autorzy konstatują zatem, że audyt zewnętrzny może być komplementarny wobec ładu korporacyjnego. Warto też podkreślić wyniki badań empirycznych wskazujących, że regulacje (np. ustawa Sarbanes-Oxley) nie są substytutem dla mechanizmów *corporate governance* (Abdel-Meguid i in., 2013).

10.5. Audytorzy polskich banków

Problematyka związana z działalnością biegłych rewidentów świadczących usługi na zlecenie polskich banków przeanalizowana została na podstawie raportów rocznych dostępnych na stronach internetowych banków²⁰ oraz badania ankietowego²¹.

Jak wspomniano w rozdziale dziewiątym, bardzo niewiele banków spółdzielczych udostępniło na swych stronach internetowych opinię biegłego rewidenta wydaną po zbadaniu sprawozdań finansowych banku: zaledwie 10%. Żadna z opublikowanych opinii nie zawierała zastrzeżeń.

W dwóch przypadkach audytorem był Związek Rewizyjny Banków Spółdzielczych im. Franciszka Stefczyka w Warszawie.

Badanie rocznych sprawozdań finansowych banków komercyjnych powierzone pięciu podmiotom, w tym wszystkim z grupy „wielkiej czwórki” (KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte) oraz spółce Mazars. Potwierdza się reguła, że badanie zlecane jest przede wszystkim podmiotom o największej renomie rynkowej. Udział audytorów pod względem liczby badanych banków przedstawia rysunek 10.1. Najczęściej badane banki wynajmowały KPMG, najrzadziej Deloitte²².

Rysunek 10.1. Audytorzy polskich banków komercyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań badanych banków.

²⁰ Opis tej części badania przedstawiono w rozdziale dziewiątym.

²¹ Opis badania przedstawia załącznik nr 1.

²² Zgodnie z danymi Komisji Nadzoru Audytowego udział firm audytorskich pod względem przychodów z tytułu wykonywania czynności rewizji finansowej w roku 2011 wynosił: KPMG – 18%, Ernst & Young – 15%, PwC – 11%, Deloitte – 10%, BDO – 3%, Mazars – 2% (Komisja Nadzoru Audytowego, 2013). W badanych bankach silniej zatem były obecne trzy podmioty z „wielkiej czwórki” oraz Mazars, natomiast słabsza była pozycja Deloitte.

Jak wspomniano w rozdziale dziewiątym, wszystkie badane banki komercyjne zamieściły na stronie internetowej opinię biegłego rewidenta, a ponad 70% z nich – także raport z badania. Spośród banków spółdzielczych tylko trzy (tj. 10%) udostępniały opinię, a jeden z nich także raport biegłego rewidenta.

Poza jednym wyjątkiem, opinie biegłych rewidentów na temat sprawozdań finansowych były bez zastrzeżeń. Zgodnie z wymogami prawnymi, opinie zawierały zapewnienie dotyczące prezentacji w sprawozdaniach finansowych prawdziwego i rzetelnego obrazu, w formie standardowego zapisu, że:

– „sprawozdanie finansowe banku X przedstawia rzetelnie i jasno sytuację majątkową i finansową Banku na dzień ..., wynik finansowy oraz przepływy pieniężne za rok obrotowy kończący się tego dnia”;

– „zostało sporządzone, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską, jest zgodne z wpływającymi na treść jednostkowego sprawozdania finansowego przepisami prawa i postanowieniami statutu Banku”²³;

– „zostało sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych, we wszystkich istotnych aspektach, ksiąg rachunkowych”²⁴.

Wspomniany wyjątek dotyczył banku komercyjnego, w przypadku którego już po zakończeniu roku odwołano dwóch członków zarządu i nie złożyli oni pisemnych oświadczeń odnośnie do zdarzeń i transakcji, które wystąpiły w trakcie roku objętego sprawozdaniem oraz po dacie bilansu, do dnia odwołania, a które mogłyby wpłynąć na sprawozdanie finansowe. W konsekwencji biegły rewident stwierdził, że nie był w stanie odnieść się do kompletności ujęcia zobowiązań warunkowych oraz wszelkich transakcji, których stroną był bank, w szczególności w odniesieniu do transakcji z podmiotami powiązanymi oraz kompletności ujawnienia wszelkich istotnych zdarzeń po dacie bilansu. Opinia audytora rozpoczynała się zatem od słów „naszym zdaniem, z wyjątkiem ewentualnych skutków kwestii, o której mowa w punkcie 4 powyżej, załączone sprawozdanie finansowe, we wszystkich istotnych aspektach...” i dalej następowała standardowa formuła.

Nie było to zatem zastrzeżenie dotyczące np. wyceny lub sposobu ujęcia w sprawozdaniu finansowym jakichś pozycji, a jedynie uwaga, że mogą ewentualnie istnieć zagadnienia, o których biegły rewident nie mógł się dowiedzieć w trakcie weryfikacji sprawozdania. Należy dodać, że sprawozdania finansowe tego banku za rok poprzedni i następny opatrzone były opinią bez zastrzeżeń.

²³ Lub: „zostało sporządzone zgodnie z zasadami rachunkowości wynikającymi z Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej oraz związanych z nimi interpretacji ogłoszonych w formie rozporządzeń Komisji Europejskiej, a w zakresie nieuregulowanym w Standardach stosownie do wymogów ustawy o rachunkowości i wydanych na jej podstawie przepisów wykonawczych”, lub: „jest zgodne w formie i treści z obowiązującymi Grupę przepisami prawa”.

²⁴ Lub: „na podstawie prawidłowo prowadzonej dokumentacji konsolidacyjnej”.

Opinie i raporty z badania sprawozdań finansowych banków nie zawierały komentarzy dotyczących możliwości kontynuowania przez nie działalności w dającej się przewidzieć przyszłości (raporty wskazywały jedynie, że bank sporządził sprawozdanie zgodnie z tą zasadą). Wobec braku zastrzeżeń do sprawozdania finansowego należy uznać, że biegli nie kwestionowali przyjętego przy ich sporządzaniu założenia na temat kontynuacji działalności. W raportach zawarte było natomiast oświadczenie na temat spełnienia przez bank norm ostrożnościowych.

Jak wspomniano, za nadzorowanie funkcji audytu zewnętrznego bezpośrednio odpowiada rada nadzorcza (lub wyodrębniony komitet audytu). Winna ona zatem utrzymywać odpowiednią komunikację z biegłym rewidentem banku. Przypomnijmy, że dziewiąta bazylejska zasada władztwa korporacyjnego wymaga od banków efektywnej współpracy rady nadzorczej i zarządu z audytorem zewnętrznym, wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną. Wszystkie badane banki komercyjne zadeklarowały pełną zgodność z tą zasadą, a spośród banków spółdzielczych 80% deklaroowało pełną, 13% – częściową, a 7% – brak realizacji tej zasady²⁵.

W badaniu ankietowym pytano także o liczbę spotkań komitetu audytu²⁶ organizowanych rocznie z audytorem zewnętrznym i wewnętrznym (rysunek 10.2). W przypadku banków spółdzielczych mediana wynosiła: jedno spotkanie roczne z biegłym rewidentem i dwa spotkania z audytorem wewnętrznym. W bankach komercyjnych mediany wynosiły odpowiednio dwa i cztery spotkania, przy czym część banków nie udzieliła odpowiedzi w ogóle (14 banków spółdzielczych i pięć banków komercyjnych), zaś trzy banki komercyjne nie kwantyfikowały odpowiedzi, podając np. „kilka razy w roku”, „na bieżąco”.

Rysunek 10.2. Częstotliwość spotkań rady nadzorczej lub komitetu audytu z audytorami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

²⁵ Zob. rozdział trzeci niniejszego opracowania.

²⁶ Banki, w radach nadzorczych których nie wyodrębniono takiego komitetu, podawały odpowiedzi odnoszące się do spotkań rady nadzorczej z audytorami.

Odnosnie do przypadku banków komercyjnych, szczególnie większych i prowadzących bardziej złożoną działalność, o wyższym poziomie ryzyka, wymagana jest większa częstotliwość spotkań. Średnie wielkości pozwalają stwierdzić, że istotnie tak jest. Należy jednak podkreślić, że najczęściej odbywało się rocznie tylko jedno spotkanie z biegłym rewidentem; w czterech bankach (wszystkie to spółki publiczne) rada spotykała się z audytorem zewnętrznym cztery razy w roku. Sporadycznie podawano odpowiedzi dwa lub trzy razy rocznie.

Pozyskanie informacji na temat intensywności spotkań członków rady nadzorczej z audytorami jest jednym ze sposobów weryfikacji deklaracji dotyczącej realizacji wymienionej zasady bazylejskiej. Jest to oczywiście tylko fragmentaryczne spojrzenie, ale pozwala na choćby wstępne określenie zgodności. Niewiele ankietowanych banków wypowiedziało się w tej kwestii, w związku z czym weryfikacja ta jest dodatkowo utrudniona. W przypadku jednego z banków spółdzielczych, który deklarował brak zgodności z zasadą, potwierdzeniem było wskazanie, że rada nadzorcza nie spotyka się z audytorami, natomiast drugi bank wskazał odpowiedzi (liczby spotkań były równe medianie dla banków spółdzielczych). Banki spółdzielcze, które zadeklarowały jedynie częściowe stosowanie tej zasady, nie udzieliły odpowiedzi na pytanie o liczbę spotkań.

Rysunek 10.3. Wysokość wynagrodzenia audytorów polskich banków (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Wysokość wynagrodzenia (rysunek 10.3) jest dość zróżnicowana i przede wszystkim zależna od typu banku. W bankach spółdzielczych – mniejszych i mniej złożonych – honorarium biegłego rewidenta wynosiło średnio 32 tys. zł (mediana 20,5 tys. zł). Najwyższa kwota podana w kwestionariuszu to 95 tys. zł, a najniższą stawką było 5 tys. zł. Banki komercyjne, co oczywiste, ponosiły wyższe koszty z tego zakresu; średnia kwota wyniosła 1,8 mln zł (mediana 1,3 mln zł).

Wystąpiło tu bardzo duże zróżnicowanie: najmniejsza kwota²⁷ była tylko nieznacznie wyższa niż w przypadku najdroższych usług dla banków spółdzielczych (122 tys. zł), natomiast najwyższą kwotą było 8,1 mln zł. W dalszej części rozdziału honoraria audytorów zostaną poddane analizom statystycznym.

Z uwagi na znaczne zróżnicowanie banków pod względem wielkości, zrelatywizowano kwotę wynagrodzenia biegłego rewidenta, odnosząc ją do łącznych kosztów działania banków (rysunek 10.4) oraz ich sumy bilansowej (rysunek 10.5). Koszty związane z audytem stanowią bardzo niewielką część kosztów działania banków – poniżej jednego procenta. W przypadku banków spółdzielczych średnia wynosi 0,7% (mediana 0,5%), a w przypadku banków komercyjnych jest niemal trzykrotnie niższa: 0,25% (mediana 0,18%).

Rysunek 10.4. Udział kosztów wynagrodzenia audytora ogółem w kosztach działania polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Dane przedstawione na rysunku 10.5 potwierdzają, że kluczowym czynnikiem różnicującym wysokość wynagrodzenia audytorów jest typ banku i związana z tym wartość ich sumy bilansowej. Honorarium audytora w banku spółdzielczym stanowiło w relacji do aktywów banku średnio około 0,3‰; w bankach komercyjnych relacja ta wynosiła średnio około 2,5‰ (mediana 1,8‰).

Wskazane powyżej kwoty honorariów biegłych rewidentów w znacznym stopniu dotyczyły wynagrodzeń za badanie sprawozdań finansowych. Wiele banków spółdzielczych (47%) nie korzystało z innych usług; w pozostałych ich udział był bardzo zróżnicowany. W konsekwencji średni udział honorarium za badanie sprawozdań w całkowitym wynagrodzeniu audytora wyniósł 73% (mediana

²⁷ Dotyczyło to banku wchodzącego w skład grupy kapitałowej, zatem stawka ta była częścią honorarium płaconego audytorowi przez spółkę dominującą i być może była przez to niższa niż w przypadku podobnych podmiotów.

78%). W co czwartym banku komercyjnym, który udzielił odpowiedzi na pytanie (lub informację tę można było pozyskać z jego raportu rocznego), nie korzystano z dodatkowych usług biegłego rewidenta. W pozostałych bankach komercyjnych zakres korzystania z usług dodatkowych był nieco szerszy niż w bankach spółdzielczych. Udział wynagrodzenia za audyt był zatem niższy – średnio 64% (mediana 59%). Należy przy tym dodać, że dodatkowymi usługami były z reguły przegląd sprawozdań śródrocznych oraz inne usługi poświadczające; czasem jednak banki nie wskazywały, jakich usług dotyczyła pozostała część wynagrodzenia audytora. W jednym przypadku dodatkowe usługi dotyczyły „prac związanych z emisją” (obligacji).

Rysunek 10.5. Relacja kosztów wynagrodzenia audytora ogółem do sumy aktywów polskich banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 10.6. Udział wynagrodzenia za badanie sprawozdań w całkowitym honorarium audytora

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Jak wspomniano, wysokość honorariów audytora jest zależna przede wszystkim od wielkości banku i jego typu (spółdzielczy – komercyjny). Analiza korelacji przeprowadzona oddzielnie dla obu rodzajów banków pozwala zauważyć kilka zależności. W przypadku banków spółdzielczych odnotowano tylko kilka istotnych statystycznie korelacji dotyczących kwoty wynagrodzeń audytora. Słaba pozytywna zależność dotyczyła długości okresu zasiadania członków rady nadzorczej w tym organie, a umiarkowana pozytywna zależność – liczby klientów. Patrząc natomiast na to, jaką część kosztów działania banku stanowią wynagrodzenia audytora, można zauważyć umiarkowaną odwrotną zależność z przestrzeganiem bazylijskiej zasady władztwa korporacyjnego odnoszącej się do współpracy z audytorami; zatem słabsze wykorzystywanie przez organy banku pracy biegłego rewidenta i wewnętrznych audytorów przekłada się na wyższy udział kosztów audytu w kosztach funkcjonowania banku. Spostrzeżenie to może być dodatkową zachętą (poza istniejącymi – nadzorczymi) do zacieśnienia tej współpracy. Wspomniany wskaźnik wykazuje także słabą pozytywną zależność z wielkością rady nadzorczej i liczbą członków będących profesjonalistami z zakresu finansów, a także z faktem notowania obligacji banku na giełdzie. W większych bankach (wielkość mierzona aktywami, kapitałami własnymi, wartością kredytów i depozytów, liczbą klientów) koszty audytu stanowiły mniejszą część kosztów działania banku (w wymienionych przypadkach istniała słaba negatywna korelacja). Udział kosztów usług innych niż rewizja finansowa w wynagrodzeniu audytora wskazał na tylko dwie istotne statystycznie zależności: ze średnim wiekiem członków zarządu (im starsi, tym wyższy ów wskaźnik; zależność o umiarkowanej sile) oraz z wypełnieniem bazylijskich zasad władztwa korporacyjnego w części dotyczącej wynagrodzeń.

W bankach komercyjnych istniała silna dodatnia zależność między wielkością honorarium audytora a wielkością banku, mierzoną np. wartością aktywów, kapitału własnego, kredytów, depozytów, liczbą pracowników i liczbą klientów. Poza tym wyższe stawki płaciły banki o wyższej rentowności (mierzonej wskaźnikami ROE, ROA) i wypłacające dywidendę (zależność umiarkowana). Dość silna była także pozytywna korelacja z liczbą zarejestrowanych akcjonariuszy – im bardziej rozproszony akcjonariat, tym wyższe wynagrodzenie audytora (jednocześnie istniała słaba negatywna zależność udziału największego akcjonariusza, ale nie była istotna statystycznie). Wysokość honorariów audytora rosła wraz z wynagrodzeniem zarządu (silna zależność) i rady nadzorczej (umiarkowana zależność). Warto podkreślić, że model regresji uwzględniający wartość aktywów i kwotę wynagrodzenia rady nadzorczej objaśniał zmienność honorariów audytora w około 71% (R^2).

Niższy udział honorariów audytora w kosztach działania banku dotyczył banków o wyższej rentowności aktywów (dość silna zależność), banków, których akcje były notowane na giełdzie, mających bardziej liczne zarządy. Odnotowano także negatywną zależność między wysokością tego wskaźnika a wypełnieniem

dwóch bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego: drugiej – dotyczącej kwalifikacji rady nadzorczej (silna zależność) i czternastej – dotyczącej transparentności (zależność umiarkowana).

W przypadku udziału wynagrodzenia za rewizję finansową w kosztach wynagrodzenia audytora można wskazać ujemną zależność o umiarkowanej sile ze współczynnikiem wypłacalności (zatem banki mające wyższe ryzyko, mniejszą adekwatność kapitałową, w większym stopniu korzystały z dodatkowych usług audytora). Pozytywną zależność odnotowano w odniesieniu do czterech charakterystyk rady nadzorczej: wielkości rady, jej wynagrodzenia oraz liczby członków niezależnych i cechujących się profesjonalizmem w obszarze finansów.

10.6. Podsumowanie

Biegły audytor jest cennym wsparciem dla rady nadzorczej w sprawowaniu funkcji kontrolnej i doradczej. Przy spełnieniu określonych założeń, efekty jego pracy przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa banku i jego wiarygodności, a zatem przekładają się na wzmocnienie stabilności tej instytucji. Praktyka dowiodła wszelako, że audytorzy niekiedy nie byli w stanie wypełnić tych funkcji należycie, co spowodowało reakcję nadzorców i regulatorów w postaci zaostreżenia norm i wymogów. Jakkolwiek część z nowych wytycznych z pewnością przyczyniła się do poprawy efektywności rewizji finansowej, to jednak wciąż dostrzegane bywają nieprawidłowości. Obszar ten wymaga zatem stałego doskonalenia.

W odniesieniu do roli biegłych rewidentów w procesie wzmacniania efektywnego władztwa korporacyjnego w bankach wskazuje się trzy kluczowe obszary wymagające usprawnienia:

- wykrywanie i ujawnianie przez audytorów kwestii związanych z weryfikacją założenia o możliwości kontynuowania przez bank działalności (*going concern*), w tym analizy ponoszonego przez banki ryzyka i oceny efektywności zarządzania nim oraz ocenę spełnienia norm ostrożnościowych;
- współpraca audytorów z instytucjami nadzorczymi (natychmiastowe informowanie o wykrytych nieprawidłowościach i zagrożeniach);
- zapewnienie niezależności audytora i braku konfliktu interesów przy wykonywaniu usług badania sprawozdań finansowych oraz usług poświadczających (*assurance*) w odniesieniu do innych raportów.

W marcu 2013 r. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego opublikował dokument konsultacyjny zawierający zasady, wytyczne i oczekiwania nadzorcze dotyczące jakości audytu i wskazujący, jak te zagadnienia odnoszą się do pracy biegłego rewidenta w banku (BCBS, 2013). Oczekuje się, że wdrożenie tych zasad i wytycznych przyczyni się do poprawy jakości audytu w bankach i zwiększy skuteczność nadzoru ostrożnościowego.

Rozdział 11

Jakość władztwa korporacyjnego

11.1. Pomiar jakości *corporate governance*

11.1.1. Dobre władztwo korporacyjne

Określenie, które mechanizmy władztwa korporacyjnego są pożądane i w jakich konfiguracjach winny występować, a zatem ustalenie, jaki model władztwa korporacyjnego jest najbardziej adekwatny, wymaga dokonania pomiaru ich efektów. W literaturze przedmiotu obecne są zagadnienia dotyczące efektywności władztwa korporacyjnego, jego skuteczności, sprawności, wydajności, jakości, siły itp. (przy czym najczęściej mówi się o efektywności).

Istnieje wiele poglądów na to, co oznacza sformułowanie „dobre władztwo korporacyjne”. Można mówić o „dobrym” (silnym) lub „złym” (słabym) władztwie korporacyjnym. W przypadku złego ładu nawiązuje się do problemów wynikających z konfliktów agencyjnych między udziałowcami i menedżerami (i określone koszty lub frykcje rynkowe nie pozwalają na wdrożenie mechanizmów władztwa, które pomogłyby przeciwdziałać lub choćby mitygować owe problemy) (Armstrong i in., 2010).

Istnieje spór definicyjny dotyczący efektywności, skuteczności i jakości ładu korporacyjnego. W literaturze przedmiotu najczęściej wspomina się o efektywności władztwa korporacyjnego. Jednak faktyczny pomiar efektywności jest bardzo trudny (o ile w ogóle możliwy). Należałoby bowiem rozpatrywać dwa wymiary: osiągnięte efekty oraz poniesione nakłady¹. Efekty powinny być ujmowane z punktu widzenia skuteczności osiągania sformułowanych celów władztwa. Badanie efektywności wymusza konieczność uwzględnienia dodatkowo nakładów poniesionych w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Kwestia ta jest wysoce problematyczna w ocenie mechanizmów władztwa korporacyjnego.

Przed wszystkim trudno jednoznacznie wskazać, które czynniki są nakładami, a które efektami, ponieważ zarówno jedno, jak i drugie są oceniane

¹ Efektywność tworzą dwa komponenty: skuteczność i korzystność (ekonomiczność). Skuteczność działania oznacza, że jego rezultat był zgodny z zamierzonym celem. Korzystność i ekonomiczność wyrażają relacje między osiągniętym rezultatem a nakładami, jakie trzeba było w związku z nim ponieść (korzystność wyraża różnicę między wartością rezultatu a poniesionymi nakładami, a ekonomiczność – stosunek rezultatu do nakładów). Szerzej: Bielski (2005, s. 105).

z perspektywy różnych interesariuszy. To zatem, co dla podmiotu będzie nakładem, może być uznane za efekt z punktu widzenia danej grupy interesariuszy – a to osiągnięcie ich celu (owego efektu) podlega tu ocenie. Przykładem może być kwestia relacji z pracownikami. Kluczowym celem tej grupy interesariuszy jest sama kwestia zatrudnienia (mierzona np. liczbą pracowników lub etatów), a w wymiarze finansowym – przede wszystkim wynagrodzenie i innych pożytki z pracy (np. darmowa opieka lekarska, pakiet socjalny, materialne warunki pracy). Te czynniki mogą zostać uznane za efekt; jednocześnie stanowią one nakład ponoszony przez podmiot. Pomiar efektywności jest w tej postaci niezasadny.

Kolejna trudność wiąże się ze zróżnicowaniem celów różnych grup interesariuszy, co może prowadzić do sytuacji, w której określone podmioty i osoby stawiają cele przeciwstawne. Bank musi w swej wiązce celów dokonać stosownego wyboru priorytetów, zważywszy na nadrzędne cele swego funkcjonowania oraz przyjętą wizję i misję. Już na tym etapie zostaje jednak zmniejszona efektywność władztwa korporacyjnego, gdyż cele niektórych grup interesów mogą zostać poświęcone dla realizacji innych. Ponadto cel określony przez jednych interesariuszy może stanowić nakład z punktu widzenia osiągania efektów związanych z realizacją celów innych grup.

Trudność nastęrczyłoby już samo określenie kosztów zapewnienia sprawnego funkcjonowania systemu władztwa korporacyjnego w banku. Można by utożsamić je z kosztami wdrożenia i bieżącej działalności poszczególnych mechanizmów władztwa korporacyjnego. Problem wszelako wiąże się z tym, że odpowiednio zaprojektowany i wdrożony ład korporacyjny nie stanowi (nie powinien stanowić) wyodrębnionej całości, lecz jest zintegrowany w całej organizacji i przenika wszystkie jej obszary funkcjonalne. Tym samym nie jest możliwe określenie kosztów jego funkcjonowania, są one bowiem uwzględnione w kosztach każdego obszaru działania banku. Uwzględnianie natomiast tylko części kosztów – tych, które są w łatwy sposób możliwe do wyodrębnienia (np. koszty rady nadzorczej, koszty komórki kontroli wewnętrznej i usług audytorów zewnętrznych, koszty publikacji określonych raportów itp.) – wypacza obraz całości. Nie można bowiem kosztów funkcjonowania mechanizmów władztwa korporacyjnego sprowadzić do kosztów funkcjonowania określonych osób i jednostek odpowiedzialnych za pewne zadania systemu ładu korporacyjnego. Zatem nie istnieje akceptowalny sposób pomiaru nakładów ponoszonych przez podmiot na *corporate governance*.

Prowadzi to do konstatacji, że bardziej zasadna wydaje się ocena jakości ładu (lub jego skuteczności) niżli jego efektywności. W rozdziale drugim, przedstawiając definicję *corporate governance*, akcentowano, że dotyczy ono władania, a zatem wprowadzania i utrzymywania ładu – kierowania i sprawowania kontroli. Mówiąc zatem o jakości władztwa, można nawiązać do definicji jakości rządzenia, którą określa się jako „jakość ram instytucjonalnych państwa, jakość bieżącego działania organów władzy państwowej i jakość warunków dla działania obywateli i podmiotów gospodarczych, w rezultacie których poprawia się zakres i stopień zaspokajania potrzeb indywidualnych i zbiorowych obywateli” (Wilkin, red., 2013).

Definicja owa sformułowana jest w odniesieniu do państwa, lecz łatwo jest przejść na skalę mikro i zastosować analogię do pojedynczych podmiotów gospodarczych, odwołując się do jakości zastosowanych mechanizmów władztwa korporacyjnego, jakości bieżącego działania organów banku (wykonawczego, nadzorczego i stanowiącego) i jakości relacji z kluczowymi interesariuszami banku, w rezultacie których poprawia się zakres i stopień zaspokajania potrzeb tych interesariuszy.

Jakość (skuteczność) władztwa korporacyjnego może być przy tym postrzegana w szerokim lub wąskim znaczeniu.

Szerokie postrzeganie jakości (skuteczności) władztwa korporacyjnego wiąże się z oceną realizacji zadań *corporate governance*. Jak wspomniano w rozdziale drugim, współcześnie przyjmuje się, że celem władztwa korporacyjnego jest kierowanie i kontrolowanie działań organizacji poprzez ustanowienie struktur, zasad i procedur podejmowania decyzji (Todd, 2010) w taki sposób, by zapewnić osiąganie celów właścicieli (podkreśla się także konieczność uwzględnienia innych interesariuszy) (Larcker, Tayan, 2011, s. 8). W przypadku banków podkreśla się konieczność postrzegania *corporate governance* jako takiego kształtowania instytucji, które zmuszałoby kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy (Tirole, 2001; Gup, 2007, s. 22) i zapewniało odpowiedzialne zachowania i postawy.

W tym ujęciu pomiar skuteczności władztwa korporacyjnego sprowadza się do oceny stopnia realizacji uzgodnionych zadań interesariuszy (uzasadnionych oczekiwań uwzględnionych przez podmiot).

Należy przy tym dokonać odpowiedniej selekcji celów (uzasadnionych oczekiwań poszczególnych najważniejszych grup interesów). Aby ocena mogła zostać zobiektywizowana i aby uniknąć ryzyka zmanipulowania analiz (np. przez kierownictwo lub radę – osoby odpowiedzialne za kierowanie i nadzorowanie podmiotem, a zatem także za funkcjonowanie systemu nadzoru korporacyjnego), badanie takie może zostać poprzedzone dialogiem z reprezentatywnymi przedstawicielami interesariuszy – mogą oni skonkretyzować swoje oczekiwania i uzgodnić zadania, do których realizacji podmiot powinien dążyć. Takie podejście będzie jednak nieefektywne w przypadku tych podmiotów, które nie prowadzą polityki aktywnego zaangażowania interesariuszy w swą działalność. Ponadto faworyzowałoby to grupę tych interesariuszy, którzy mieliby silniejszą pozycję, a tym samym większą siłę negocjacyjną (przetargową).

Alternatywą jest pomiar osiąganych efektów względem planów zatwierdzonych przez radę nadzorczą i / lub walne zgromadzenie. Byłoby to zatem rozszerzenie aktualnie funkcjonującej (wymaganej w bankach) formuły wyznaczania i zatwierdzania planu finansowego – plan ten byłby uzupełniony o dodatkowe aspekty związane z interesariuszami. Ponieważ i to rozwiązanie nie jest pozbawione wad (kwestia ustalania celów również może rodzić wątpliwości co do obiektywnego uzasadnienia ich poziomu), kolejną propozycją może być dokonywanie analizy stopnia osiągania celów nie w odniesieniu do oczekiwań (planów), ale do wyników osiąganych przez konkurentów (banki ogółem lub – lepiej

– grupę rówieśniczą). Wadą takiego podejścia może być trudność z uwzględnieniem, po pierwsze, zindywidualizowanych zestawów grup interesariuszy, a po drugie – ich subiektywnych, specyficznych celów i oczekiwań. W przypadku banków grupy interesariuszy zwykle będą takie same odnośnie do różnych podmiotów sektora, drobne różnice mogą wynikać ze specyfiki wizji i misji danego banku oraz ze znaczenia przypisanego poszczególnym interesariuszom. Można jednak uznać, że jest możliwe określenie wspólnej listy interesariuszy banków (lub homogenicznej grupy banków) działających w danym otoczeniu, a następnie określenie zobiektywizowanych celów poszczególnych grup i ewentualnie przyjęcie wag odzwierciedlających znaczenie celów różnych interesariuszy z punktu widzenia wizji i misji konkretnych banków.

Kolejna trudność tego rozwiązania wiąże się z dostępnością danych umożliwiających przeprowadzenie takiej oceny. Część informacji będzie pochodzić ze sprawozdań finansowych, zatem powinny one być publicznie dostępne. Prawo nakłada na wszystkie banki konieczność publikowania i udostępniania sprawozdań finansowych, jednak nieprecyzyjne sformułowania i niespójność przepisów powodują, że część banków nie upublicznia swych sprawozdań, część zaś ujawnia tylko wybrane dane finansowe. Nadmienić też należy, że nie zawsze jest sankcjonowane niespełnienie owych wymogów prawnych. W praktyce możliwość pozyskania pełnego sprawozdania finansowego (uzupełnionego sprawozdaniem z działalności) ograniczona jest do banków, których papiery wartościowe są notowane na giełdzie (i ewentualnie tych, które mają zamiar wprowadzenia swych walorów do publicznego obrotu)².

Dodatkową trudność powoduje fakt, że oczekiwania interesariuszy nie ograniczają się do aspektów finansowych, względnie dotyczą kwestii szczegółowych, które – z uwagi na wymagane przepisami rodzaje ujawnień i / lub poziom agregacji publikowanych informacji – nie są uwzględnione w dostępnych raportach. Problem ten mógłby zostać rozwiązany poprzez wymóg (lub rekomendację) publikowania określonych typów informacji. Byłoby to wszelako zwiększanie obciążeń administracyjnych nakładanych na banki, co jest sprzeczne z aktualną tendencją zmniejszania barier biurokratycznych w gospodarce. Ponadto część danych, z uwagi na delikatny charakter, nie powinna być upubliczniana, np. w trosce o pozycję konkurencyjną danego banku lub z punktu widzenia jego bezpieczeństwa i stabilności (bądź stabilności całego sektora). Prowadzi to do konstatacji, że dane tego rodzaju mogłyby być gromadzone przez instytucję nadzorczą lub samorządową lub dobrowolne konsorcjum banków. Na podstawie uzyskanych danych instytucja taka mogłaby nadawać oceny ratingowe (według uzgodnionej metodologii) i podawać je do publicznej wiadomości.

W wąskim ujęciu jakość (skuteczność) władztwa korporacyjnego może być utożsamiona z przestrzeganiem przepisów i dobrych praktyk. Tym samym ocena

² Wymogi informacyjne stawiane spółkom publicznym są znacznie ostrzejsze i lepiej egzekwowane przez nadzór.

banku z tego punktu widzenia dokonywana byłaby tylko na podstawie przeglądu zgodności z regulacjami i rekomendacjami oraz analizy oświadczeń dotyczących ładu korporacyjnego. Pierwszy aspekt jest w gestii przede wszystkim nadzoru bankowego, wspartego m.in. opiniami biegłych rewidentów i wewnętrznych audytorów oraz instytucji państwowych powołanych do oceny przestrzegania prawa (np. organów skarbowych, prokuratur itd.). Ocena drugiego aspektu opiera się na analizie publikowanych oświadczeń na temat przyjęcia określonych zasad kodeksu ładu korporacyjnego.

Istnieją co najmniej dwie trudności w dokonaniu jednoznacznej oceny jakości władztwa korporacyjnego w tym ujęciu. Przede wszystkim obowiązek publikacji oświadczeń na temat ładu korporacyjnego dotyczy obecnie jedynie banków giełdowych. Realizacja tego pomysłu wymagałaby wprowadzenia takich przepisów, które nakładałyby na banki konieczność składania oświadczeń na temat zakresu stosowania dobrych praktyk. Można przy tym rozważyć zasadność dopuszczenia możliwości stosowania różnych kodeksów ładu korporacyjnego. Wobec faktu, że istnieją kodeksy lub choćby rekomendacje adresowane *explicite* do banków (jak np. dobre praktyki autorstwa Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego), nadzór krajowy może albo nałożyć na banki nakaz odniesienia się do nich, albo opracować na ich podstawie własny zestaw dobrych praktyk (np. uwzględniający specyfikę krajowego systemu bankowego i ewentualnie rozszerzający listę o dodatkowe istotne aspekty). Bank musiałby zatem podać w swym oświadczeniu, czy i jaki kodeks wybiera (jeśli zostanie przyjęta taka możliwość) i których zasad z jego katalogu zamierza przestrzegać, a w przypadku pozostałych – wyjaśnić, dlaczego nie są przestrzegane. W sytuacji, gdy wdrożone zostaną zasady ładu korporacyjnego adresowane przez KNF do podmiotów regulowanych, zasadne będzie nałożenie na banki wymogu publikowania (a nie jedynie dostarczania nadzorcy) oświadczeń na temat stosowania tych zasad.

Druga trudność z dokonaniem na tej podstawie jednoznacznej oceny jakości ładu korporacyjnego wiąże się z samą istotą podejścia „zastosuj lub wyjaśnij” (*comply or explain*): dobre praktyki nie są zestawem obowiązujących norm i nie można nakazać ich stosowania. Po pierwsze, to uczestnikom rynku pozostawia się ocenę podmiotu w kontekście przedstawionych przez niego wyjaśnień przyczyn niestosowania danej zasady. W danych okolicznościach może być to słuszne i oczekiwane, a kiedy indziej – niepożądane, a nawet niebezpieczne. Po drugie, oparcie ratingu banku wyłącznie na ocenie binarnej (stosuje / nie stosuje) jest znacznym ograniczeniem. O ile część zasad ma charakter jednoznaczny i dwubiegunowy (mechanizm istnieje / nie istnieje), o tyle większość dotyczy zjawiska złożonego, które może być wdrażane częściowo lub stopniowo. Deklaracja częściowego stosowania jakiejś zasady jest trudna do wymiernej kwantyfikacji³.

³ Przykładem są deklaracje banków odnośnie do stosowania bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego, zaprezentowane w rozdziale trzecim.

Z drugiej wszakże strony wymuszałoby to na bankach dogłębne przemyślenie zasadności odmowy przyjęcia jakiejś zasady, a w przypadku podtrzymania tej decyzji – przedstawienia w oświadczeniu należytej, przekonującej argumentacji. Jest ona przedmiotem oceny ze strony uczestników rynku; postrzeganie zarówno samego odstąpienia od stosowania zasady, jak i sposób jego wyjaśnienia, są kwestiami subiektywnymi⁴.

Inna trudność dokonywania tego typu ocen może się wiązać ze zróżnicowaniem znaczenia poszczególnych zasad. Nadanie oceny ratingowej musiałoby być oparte na założeniu jednakowej istotności poszczególnych elementów kodeksu ładu korporacyjnego, względnie wymuszałoby przyjęcie takiej metodologii, która przypisywałaby określone wagi poszczególnym rekomendacjom. Wydaje się jednak wątpliwe, by istniała możliwość wykonania tego w sposób obiektywny, tym bardziej że znaczenie poszczególnych mechanizmów władztwa może mieć charakter zindywidualizowany, zależny od konkretnych uwarunkowań danego banku.

Największy problem oceny ładu korporacyjnego na podstawie oświadczeń o stosowaniu dobrych praktyk wiąże się jednak z tym, że deklaracja taka jest składana przez sam zainteresowany podmiot, który może nie być świadom ograniczeń swego systemu władztwa korporacyjnego, względnie może być zainteresowany ich ukryciem. Różna jest też jakość oświadczeń na temat systemu ładu publikowanych przez poszczególne instytucje. W przypadku gdy oświadczenia te nie podlegają weryfikacji lub przeglądowi przez stronę zewnętrzną, są one obarczone ryzykiem. Jest to kolejny argument przemawiający za tym, by dokonywano nie tylko formalnej, ale i merytorycznej oceny składanych oświadczeń na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego⁵.

Wreszcie sam fakt wdrożenia określonych instytucji, mechanizmów i rozwiązań nie jest równoznaczny z zapewnieniem skutecznego ich działania. Choć należy tu zauważyć, że adresowane do banków dobre praktyki zawierają takie rozwiązania (i obszerny ich opis), że znacząco ograniczają możliwość jedynie „nominalnego” przyjęcia określonej zasady. Nadto w znacznym stopniu uwidacznia się tu rola nadzoru bankowego, którego zadaniem – w trakcie przeprowadzania oceny banków – jest wykrycie ewentualnych nieprawidłowości lub niezgodności z przepisami i rekomendacjami.

Podsumowując, wskazane ograniczenia powodują, że także drugie – znacznie uproszczone – podejście do oceny jakości ładu korporacyjnego nie jest rozwiązaniem optymalnym.

Wszelkie oceny dotyczące przyjętego kształtu systemu władztwa korporacyjnego w danym banku (stosowanych mechanizmów) i skuteczności (lub jakości)

⁴ Szerzej na temat stosowania zasady „stosuj lub wyjaśnij” i oceny oświadczeń: Seidl i współpracownicy (2013).

⁵ Oceny takiej mógłby dokonywać bądź to nadzór banków, bądź też inne niezależne gremium składające się np. z przedstawicieli samorządu bankowego i środowiska akademickiego.

istniejących rozwiązań muszą być dokonywane w indywidualny sposób. Stosowane ogólne metody oceny (np. indeksy władztwa korporacyjnego) są jednak przydatne i mogą być użytecznym narzędziem porównań, jednak należy pamiętać o ich ograniczeniach.

Dokonanie w tym zakresie uogólnienia wiąże się z koniecznością ustalenia, czego należy oczekiwać od dobrze funkcjonującego systemu władztwa korporacyjnego banku. W odpowiedzi wskazuje się, że jest to kwestia nadzoru nad prowadzeniem działalności banku na takim poziomie, który pozwala właścicielom pomnażać swój kapitał, a otoczenie banku chroni przed negatywnymi skutkami procesów tworzenia bogactwa (Lis, Sterniczuk, 2005, s. 586). Zdaniem niektórych autorów jakość modelu władztwa korporacyjnego może być mierzona zdolnością do generowania zachowań zapewniających (por. Charkham, 2008):

- dynamizm organizacji (możliwe jest rozwijanie działalności bez obaw o wpływy rządowe, usunięcie ze stanowiska, pozwy sądowe);
- odpowiedzialność zarządu (zapewnione jest utrzymanie standardów działania, a w przypadku ich niezachowania – wprowadzanie stosownych korekt).

Ocena jakości ładu korporacyjnego w bankach winna zatem opierać się na obydwu rodzajach podejścia, wzmocnionych raportami z badania nadzorczego.

Uogólniając, można zatem powiedzieć, że „dobre władztwo korporacyjne” oznacza zdolność banku do skutecznego osiągania celów, przy minimalizacji zaangażowania prawa lub regulatorów w ochronę i wspieranie interesów zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości (Turnbull, 2010). Zważywszy na argumentowane w rozdziale drugim szersze spojrzenie na władztwo korporacyjne w bankach (konieczność ochrony interesów szerszego grona interesariuszy), ocena skuteczności działania lub jej braku władztwa korporacyjnego może być dokonywana np. na podstawie (Gup, 2007, s. 22):

- skuteczności i efektywności operacji;
- wiarygodności sprawozdań finansowych;
- zgodności z przepisami i regulacjami;
- zwrotu z inwestycji;
- realizacji celów interesariuszy.

11.1.2 Indeksy władztwa korporacyjnego

C. Mesjasz wskazuje, że władztwo korporacyjne jest efektywne, jeśli jego zewnętrzne i wewnętrzne mechanizmy, normy i organy przyczyniają się do maksymalizacji stopnia realizacji podstawowych celów podmiotu, czyli tworzenia wartości dla interesariuszy, w tym wartości dla właścicieli.

Można wskazać dwie grupy kryteriów i metod oceny jakości władztwa korporacyjnego (Mesjasz, 2009):

1) bezpośrednie – wykorzystują szczegółowe wskaźniki opisujące poszczególne cechy władztwa korporacyjnego; stosowane są metody:

- oparte na kryteriach cząstkowych – badaniu podlegają poszczególne cechy mechanizmów *corporate governance* (np. skład, zasady funkcjonowania, wyngrodzenia rady nadzorczej i zarządu, struktura własności itp.);

- syntetyczne – ocena całościowa, uwzględniająca szeroki wachlarz miar cząstkowych;

2) pośrednie – ocena dokonywana jest poprzez stwierdzenie wpływu mechanizmów oraz organów władztwa korporacyjnego na wybrane aspekty lub całość kształtu efektywności działalności podmiotu; stosowane są dwa sposoby:

- bada się oddzielnie poszczególne elementy i mechanizmy władztwa korporacyjnego i na podstawie różnie definiowanych miar sprawnościowych *implicite* wnioskuje się o ogólnej efektywności przedsiębiorstw (możliwe jest dokonywanie zmian zmiennych niezależnych);

- zmienną niezależną jest ogólny indeks uzyskany za pomocą syntetycznej metody oceny władztwa korporacyjnego, a zmiennymi zależnymi – wyniki przedsiębiorstwa (np. efektywność finansowa, wartość rynkowa itp.).

Rozpatrując skuteczność i jakość władztwa korporacyjnego, należy przeanalizować poszczególne czynniki dobrego ładu. Można przy tym wyodrębnić cztery grupy tych czynników (por. Jeżak, s. 197 i nast.) (rysunek 11.1):

- czynniki systemowe – wynikające z otoczenia prawno-ekonomicznego, związane przede wszystkim z typem ustroju gospodarczego, modelem i stopniem rozwoju systemu finansowego, uregulowaniami prawnymi, krajowymi rozwiązaniami władztwa korporacyjnego itd.;

- czynniki na poziomie organu nadzorczego – związane z rolą, pozycją i skutecznością organu nadzorującego, a dotyczące jego składu (zróżnicowania), liczebności, organizacji pracy, w tym zasad współpracy z innymi organami, częstotliwości posiedzeń itp.;

- czynniki na poziomie członków organu nadzorczego – dotyczące kryteriów i procedury wyboru członków (wiedza, doświadczenie, niezależność, zaangażowanie, osobowość itd.);

- czynniki dotyczące innych interesariuszy – związane z rolą, wpływem, zaangażowaniem i wartościami wyznawanymi przez innych uczestników systemu (w szczególności zarządu, pracowników, biegłych rewidentów, instytucji sieci bezpieczeństwa finansowego).

Indeks (rating) władztwa korporacyjnego jest syntetyczną miarą poziomu mechanizmu *corporate governance* w danym podmiocie (Gruszczyński, 2012, s. 110). Istnieje wiele indeksów tworzonych zarówno w celach naukowo-badawczych, jak i komercyjnych.

W pierwszej grupie należy wymienić przede wszystkim opracowania stworzone przez następujące zespoły: Gompers, Ishii, Metrick (G-index)⁶, Bebchuk, Cohen i Ferrell (E-index)⁷, Brown i Caylor (Gov-Score)⁸. Wielu badaczy tworzy

⁶ Indeks uwzględnia 24 kryteria (Gompers i in., 2003).

⁷ Indeks uwzględnia sześć kryteriów z G-indeksu (Bebchuk i in., 2009).

⁸ Indeks uwzględnia 51 kryteriów (Brown, Caylor, 2009, 2006).

też swoje indeksy, wzorując się na tutaj wymienionych. Warto także odnotować indeks skonstruowany dla banków (Trayler, 2007); uwzględnił on: liczbę członków rady nadzorczej (rady dyrektorów), odsetek dyrektorów wewnętrznych, niezależność przewodniczącego rady, liczbę posiedzeń rady, średnią długość okresu zasiadania w radzie, wynagrodzenie członków rady nadzorczej, dostępność oświadczenia na temat władztwa korporacyjnego, dostępność raportu na temat ryzyka, istnienie komitetów rady nadzorczej (audytu, wynagrodzeń, ryzyka), udział członków niezależnych w komitetach audytu i wynagrodzeń.

W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane przykłady indeksów władztwa korporacyjnego, proponowane w publikacjach naukowych i w praktyce gospodarczej, a wykorzystywane do analizy efektywności władztwa korporacyjnego (lub wybranych jego mechanizmów).

Rysunek 11.1. Czynniki wpływające na jakość władztwa korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jeżak (2010, s. 198).

Wśród indeksów komercyjnych należy wymienić w szczególności opracowane przez: ISS (ISS Governance QuickScore – www.issgovernance.com), RiskMetrics/ISS (Corporate Governance Quotient – CGQ), RiskMetrics/ISS (Governance Risk Indicators – GRId), GovernanceMetrics International (GMI – www.gmiratings.com), The Corporate Library (TCL – www.thecorporatelibrary.com)

– spółka została przejęta przez GMI Ratings), Standard and Poor's (Corporate Governance Score oraz GAMMA – Governance, Accountability, Management Metrics & Analysis – www.standardandpoors.com/about-sp/gamma/en/eu), Deminor (www.deminor.com/sgs/en/home), the Audit Integrity's (Accounting and Governance Risk – AGR – www.auditintegrity.com).

Ponadto kwestie ładu korporacyjnego poddawane są ocenie w ramach ratingów ECG (*Environmental – Social – Corporate governance* – analiza środowiskowa, analiza społeczna, analiza ładu korporacyjnego)⁹.

Wszystkie ratingi uwzględniają strukturę i efektywność rady nadzorczej (rady dyrektorów), niemal wszystkie także przejrzystość oraz zagadnienia dotyczące sprawozdawczości i audytu, większość strukturę właścicielską, a niektóre także prawa akcjonariuszy i relacje z interesariuszami. Kryteria ratingów oparte są na zasadach OECD i mają odniesienie do różnych kodeksów ładu korporacyjnego¹⁰. Problem w tworzeniu tego typu indeksów polega na odpowiednim ich skalibrowaniu: ustaleniu, co jest wielkością pożądaną.

Istnieją również indeksy oceniające krajowe regulacje dotyczące władztwa korporacyjnego (czyli systemowe czynniki *corporate governance*)¹¹. W tym przypadku łatwiej o konsens względem oceny poszczególnych kryteriów.

W Polsce ratingi *corporate governance* sporządzane były przez Polskie Forum *Corporate Governance* (PFCG) w latach 2001–2005¹², później przez krótki okres komercyjne ratingi opracowywał Polski Instytut Nadzoru Korporacyjnego (PINK – www.pink.waw.pl). Należy też wspomnieć o indeksie *corporate governance* opracowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (posłużył on do oceny poziomu rozwiązań w zakresie nadzoru korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych)¹³ oraz rankingu ładu korporacyjnego (rankingu najbardziej przejrzystych spółek giełdowych) opracowanym w 2004 r. przez Polski Instytut Dyrektorów (PID)¹⁴.

⁹ Przykładem są indeksy ECPI (www.ecpigroup.com/ecpi_indices.asp?IdSEZ=15). Szerzej: CFA Institute (2008). Zob. Marcinkowska (2009a).

¹⁰ Nie wszystkie instytucje przygotowujące komercyjne ratingi ujawniają szczegółową metodologię ocen, zwykle jedynie grupy analizowanych czynników. Porównanie ratingów komercyjnych i opis procedur ich przyznawania prezentują m.in.: Bhagat i współpracownicy (2007); Daines i współpracownicy (2010); Larcker, Tayan (2011, s. 437 i nast.); Rezaee (2007, s. 66 i nast.); Balling i współpracownicy (2005); Brown (2004).

¹¹ Zob. np. Martynova, Renneboog (2010). Analizę ekonomicznych efektów regulacji *corporate governance* (choć bez opracowania ratingu) przedstawili także La Porta i współpracownicy (1996, 1997).

¹² W ratingu PFCG oceniano rozwiązania dotyczące rady nadzorczej i jej kompetencji, niezależności rady nadzorczej, zarządu, walnego zgromadzenia akcjonariuszy, audytu, zabezpieczeń przed przejęciem, transakcji akcjami własnymi, celów spółki, przejrzystości informacyjnej (Tamo-wicz i in., 2001).

¹³ W badaniu obliczono wartości indeksu dla lat 2001, 2003, 2004 (Aluchna i in., 2005).

¹⁴ Kapituła Ratingu Inwestorów Instytucjonalnych oceniała metodą ekspercką cztery grupy zagadnień: 1) strukturę właścicielską; 2) walne zgromadzenie i relacje między akcjonariuszami i in-

Ratingi władztwa korporacyjnego, po pierwsze, mogą być wykorzystywane jako podstawa negatywnej selekcji – przeglądu dokonywanego w celu identyfikacji podmiotów, których należy unikać z racji niskiej jakości mechanizmów władztwa korporacyjnego (jako że mogą one skutkować nierzetelną sprawozdawczością finansową lub ryzykiem interwencji nadzorczych lub spraw sądowych), względnie selekcji pozytywnej – ustalania listy podmiotów najlepiej ocenianych, a wskutek tego – najbardziej pożądanых. Po drugie, ratingi mogą być wykorzystywane jako narzędzie predykcji wyników banków; dobry rating oznacza bowiem wysoką skuteczność władztwa korporacyjnego, a zatem efektywną realizację celów banku (por. Padget, 2012, s. 14). Głównymi użytkownikami ratingów są inwestorzy (w szczególności instytucjonalni) oraz zakłady ubezpieczeń (w szczególności oferujące ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej członków rad nadzorczych).

Ich główną zaletą jest dokonana niezależna, zestandaryzowana ocena kluczowych aspektów władztwa korporacyjnego, identyfikacja najlepszych i najgorszych podmiotów w tym obszarze. Wadą jest automatyzm oceny – brak analizy jakościowej oraz zróżnicowanie ocen nadawanych przez różne firmy¹⁵ (co wynika ze stosowania innych metodologii).

11.1.3. Praktyki władztwa korporacyjnego a wyniki ekonomiczne – przegląd badań

Literatura przedmiotu obfituje w studia prezentujące wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu władztwa korporacyjnego na finansowe, operacyjne i rynkowe wyniki przedsiębiorstw. Wyniki tych badań nie są jednoznaczne, ale autorzy albo znajdują istotne statystycznie zależności pomiędzy całością lub niektórymi charakterystykami władztwa i wynikami analizowanych podmiotów, albo wskazują potencjalne przyczyny niepowodzenia w ich odnalezieniu (dotyczą one albo danych, albo metodologii).

Firma McKinsey & Company przeprowadziła serię badań opinii inwestorów; ich wyniki wskazują, że dobre władztwo korporacyjne jest dla inwestorów instytucjonalnych równie istotne jak same wyniki finansowe, a tym samym stanowi ważne kryterium inwestycyjne. Znaczna część inwestorów jest skłonna zapłacić za akcje tych spółek, które cechuje wysoki poziom nadzoru właścicielskiego, więcej niż wynosi ich rynkowa cena. Owa deklarowana swoista „premia wartości”

nymi grupami interesów; 3) przejrzystość finansową i dostępność informacji; 4) strukturę rady nadzorczej i procesy w niej zachodzące. Najlepsze spółki otrzymywały tytuł Spółka Godna Zaufania (Lis, 2003).

¹⁵ W przypadku polskich ratingów PFCG i PID związek asocjacyjny był wyraźny i dodatni, a w kolejnych latach istotność tej korelacji rosła, co oznacza, że mimo odmiennej metodologii obydwu rodzaje podobnie oceniały jakość władztwa korporacyjnego w analizowanych spółkach (Gruszczyński, 2012, s. 121).

zależna jest od regionu / kraju i osiągała różny poziom w badaniach przeprowadzanych w różnych latach (wykazywała tendencję rosnącą): w 2002 r. premia wahała się od 12 do 14% w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej, 20–25% w Azji i Ameryce Łacińskiej do 30% w Europie Wschodniej i 40% w Afryce; w Polsce wyniosła 23% (McKinsey & Company, 2002).

Spółkę o dobrym poziomie władztwa korporacyjnego charakteryzowały następujące cechy: większość zewnętrznych członków rady, zewnętrzni dyrektorzy są naprawdę niezależni (brak powiązań z zarządem), dyrektorzy mają istotny udział we własności, istotna część wynagrodzenia dyrektorów związana jest z akcjami, stosowana jest formalna ocena dyrektorów, spółka ujawnia informacje na temat kwestii związanych z władztwem korporacyjnym. Jako główne oczekiwania względem członków rady nadzorczej ankietowani wskazali: monitorowanie i ocenę długoterminowej strategii, monitorowanie i ocenę wyników działalności przedsiębiorstwa, ocenę wyników członków wyższego kierownictwa, prowadzenie spraw prawnych i etycznych, planowanie sukcesji prezesa zarządu, komunikację z właścicielami, komunikację z innymi interesariuszami, ustalanie planów wynagradzania zarządu, ocenę procesu rozwoju kadry kierowniczej, ocenę działalności rady.

Powyższe badania dotyczą jedynie opinii – deklaracji inwestorów na temat ich skłonności do płacenia wyższych cen. Wyniki owe należy skonfrontować z faktycznymi rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwa.

Gompers i współpracownicy (2003), opierając się na danych Investor Responsibility Research Center (IRRC), stworzyli G-index uwzględniający 24 parametry władztwa korporacyjnego. Dokonując symulacji inwestowania w spółki o najsilniejszych i najsłabszych prawach akcjonariuszy (nazwali je odpowiednio: portfelem demokratycznym i portfelem dyktatorskim), dowiedli, że spółki o silniejszych prawach właścicieli przynosiły nadwyżkowy dochód, miały wyższą wycenę, wyższe zyski i szybsze tempo przyrostu przychodów.

Ich badanie powtórzyli Johnson i współpracownicy (2009), uwzględniając przy tym klastry przemysłowe. Spowodowało to, że nie odnotowali przełożenia władztwa korporacyjnego na nadwyżkowy dochód.

Z kolei Bebchuk i współpracownicy (2009) stworzyli E-index, wyodrębniając sześć najważniejszych czynników z G-indeksu dotyczących ochrony przez wrogimi przejęciami (pozostałe albo były nieskorelowane z wartością przedsiębiorstwa lub nadwyżkowym dochodem, albo wpływały na nie negatywnie). Badając spółki w okresie 1990–2003, dowiedli, że zwrot na akcjach spółek był pozytywnie skorelowany z tym indeksem. Analogiczna analiza przeprowadzona dla lat 2000–2008 nie potwierdziła zależności między indeksami G i E a nadwyżkowymi dochodami. Autorzy tłumaczą to „hipotezą uczenia się”: uczestnicy rynku uczą się doceniać różnicę między spółkami charakteryzującymi się dobrymi i złymi wartościami tych indeksów (Bebchuk i in., 2010).

Core i współpracownicy (2006) kontynuowali badania dotyczące G-indeksu; byli oni zaskoczeni, że dostępne publicznie informacje na temat władztwa korpo-

racyjnego nie są na bieżąco uwzględniane w cenach akcji. Okazuje się, że stopy zwrotu specyficzne dla okresu i / lub różnice w oczekiwanych stopach zwrotu prawdopodobnie odgrywają rolę w wyjaśnianiu nadwyżkowych dochodów spółek o silnym nadzorze korporacyjnym. Wyniki ich analiz nie potwierdzają hipotezy, że spółki o słabym ładzie generują słabe zwroty z akcji.

Cremers i Nair (2005), analizując zależność między G-indeksiem a wynikami przedsiębiorstw, dowodzą, że zależność ta nie jest mocna. Stwierdzili oni także, że żaden pojedynczy mechanizm nie wpływa na wyniki, ale określone kombinacje niektórych z nich – owszem, tak. Implikuje to wniosek, że mechanizmy władztwa korporacyjnego są komplementarne, a nie substytucyjne.

Larcker i współpracownicy (2005) analizowali relację między różnymi wskaźnikami władztwa korporacyjnego i różnymi miernikami wyników. Wyniki wskazały, że zbudowane indeksy *corporate governance* były związane z przyszłymi wynikami operacyjnymi, ale występowała mieszana zależność z nadmiernymi rozliczeniami międzyokresowymi, wskaźnikiem Q Tobina i przyszłymi nadwyżkowymi zwrotami z akcji oraz mała zależność z korektami księgowymi.

Brown i Caylor (2009, 2006) stworzyli własny indeks Gov-Score złożony z 51 czynników władztwa korporacyjnego uwzględnionych w bazie Institutional Shareholder Services (ISS), a następnie odnieśli go do wyników operacyjnych spółek (ROE, ROA). Zidentyfikowali sześć czynników, które były istotnie, dodatnio związane z wynikami; niestety, nie zostały one przyjęte w zasadach wprowadzanych na amerykańskich giełdach podczas przeprowadzania reformy władztwa korporacyjnego¹⁶. Autorzy przeanalizowali dodatkowo dziewięć zasad, które zostały wówczas zalecone przez główne amerykańskie giełdy i okazało się, że żadna z nich nie wykazywała pozytywnej istotnej zależności z wynikami operacyjnymi spółek.

Ammann i współpracownicy (2011) na podstawie danych GMI (Governance Metrics International) stworzyli trzy odmienne ratingi *corporate governance* i przeanalizowali dane z lat 2003–2007 dla przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych, dowodząc istnienia silnej pozytywnej zależności między charakterystykami władztwa a wyceną spółek.

Beiner i współpracownicy (2006) odkryli pozytywny związek między władstwem korporacyjnym a wyceną spółek. Autorzy także nie analizowali pojedynczych mechanizmów władztwa w izolacji, ale skonstruowali indeks oraz zastosowali dodatkowe zmienne dotyczące mechanizmów *corporate governance*, by przedstawić szeroki opis czynników ładu na szczeblu spółki.

¹⁶ Były prezes nie zasiada w radzie; spółka nie może emitować uprzywilejowanych akcji *blank check* (akcje stosowane do obrony przed wrogiem przejęciem, wobec których rada ma szerokie uprawnienia do ustanawiania ich uprzywilejowania co do głosu, dywidendy, konwersji i innych praw, wykorzystywane jako „trująca pigułka”); osoby niebędące pracownikami nie mogą być członkami programu emerytalnego spółki; prezes jest członkiem nie więcej niż dwóch rad spółek publicznych; wybór audytora był ratyfikowany na ostatnim rocznym walnym zgromadzeniu; zwykła większość (a nie kwalifikowana) jest wymagana do zatwierdzenia połączenia lub przejęcia.

Podobne badania jak GIM przeprowadzili Bauer i współpracownicy (2004); stworzyli oni „portfel dobrego władztwa” i „portfel złego władztwa”, opierając się na ratingach Deminor. Odkryli pozytywny związek między wynikami spółek (mierzonymi wskaźnikiem Q Tobina) a władztwem korporacyjnym, ale związek ten znacząco się osłabił po dokonaniu korekt o różnice między krajami. Autorzy analizowali również relację między ładem korporacyjnym a wynikami finansowymi (marża zysku netto i zwrot na kapitale własnym) – była ona ujemna (autorzy spekulowali, że być może dane księgowe są obciążonymi miernikami wyników, gdyż np. kierownictwo manipuluje ich wysokością, chcąc zawyżyć wyniki).

Tian i Twite (2011) analizują punkt, w którym wewnętrzne mechanizmy nadzoru korporacyjnego (bardziej skuteczne rady, większe wynagrodzenie prezesa płatne w akcjach spółki) są efektywnymi instrumentami wzmacniania produktywności przedsiębiorstwa, ale są mniej efektywne jeśli podmiot działa na wysoko konkurencyjnym rynku produktów. Autorzy konkludują, że istnieje efekt substytucyjności między konkurencyjnością rynku produktów a mechanizmami władztwa korporacyjnego na szczeblu przedsiębiorstwa.

Wiele badań jednoznacznie dowiodło, że przedsiębiorstwa, które mają silniejsze władztwo korporacyjne, mają znacznie lepsze ratingi kredytowe (Alali i in., 2006).

Chhaochharia i Laeven (2009) dokonali podziału atrybutów władztwa korporacyjnego na te, które są minimalnymi akceptowanymi wymogami, spełnionymi przez wszystkie analizowane przedsiębiorstwa w danym kraju, i pozostałe, przyjmowane przez niektóre podmioty. Badanie dotyczyło wyłącznie drugiej grupy czynników i pozwoliło stwierdzić, że spółki, które mają lepsze władztwo korporacyjne, mają lepszą wycenę. Prowadzi to do wyodrębnienia w badaniach czynników systemowych władztwa i czynników specyficznych dla danej firmy. Również pierwszy z wymienionych element ma znaczenie w wyjaśnianiu relacji między wynikami a ogólnym poziomem władztwa w danym kraju (Anderson, Gupta, 2009). Niektóre badania wskazują nawet, że czynniki systemowe w większym stopniu wyjaśniają zmienność ratingów *corporate governance* (Doidge i in., 2007). Co więcej, poprawa jakości władztwa korporacyjnego w kraju przekłada się na lepsze parametry makroekonomiczne (tempo przyrostu PKB, wzrost produktywności, wskaźnik inwestycji do PKB) (De Nicolò i in., 2008).

Giroud i Mueller (2011) przedstawili dowody, że przedsiębiorstwa o słabym władztwie korporacyjnym osiągają gorsze wyniki (niższą rentowność kapitału własnego, słabsze wyniki operacyjne, niższą wartość przedsiębiorstwa), ale tylko w branżach cechujących się niską konkurencyjnością. Dalsze badania pozwoliły ustalić przyczyny tej nieefektywności: firmy o słabym władztwie miały niższą wydajność pracy i wyższe koszty materiałów.

Zróżnicowane wyniki daje analiza relacji między poszczególnymi zmiennymi dotyczącymi władztwa korporacyjnego a wyceną przedsiębiorstw. Zaobserwowano pozytywną, istotną statystycznie zależność między wskaźnikiem Q Tobina a poziomem niezależności rady, ale nie ma dowodów na istnienie istotnego

wpływu na wycenę innych wewnętrznych mechanizmów władztwa. Podobnie jak w innych badaniach dotyczących powiązań między strukturą własności a wartością przedsiębiorstw, wykazano istotną statystycznie nieliniową zależność między poziomem udziału we własności dyrektorów a wyceną oraz pozytywną, statystycznie istotną zależność między udziałem we własności inwestorów instytucjonalnych a wyceną. Istnieje ograniczona istotna zależność między dobrowolnym przyjęciem wybranych wewnętrznych mechanizmów władztwa korporacyjnego a wartością spółki (Henry, 2008).

Wiele badań dowodzi dobrego wpływu jakości władztwa korporacyjnego na wyniki (w szczególności rynkowe, niekiedy także finansowe, rzadziej operacyjne) w krajach rozwijających się. Wprowadzanie regulacji *corporate governance* i wzmacnianie ich standardów przekłada się na lepsze wyniki spółek (Braga-Alves, Shastri, 2011; Atanasov i in., 2010; Bai i in., 2004; Black, Khanna, 2007; Balasubramanian i in., 2010; Black i in., 2006; Black, 2001; Bin Tariq, Abbas, 2013; Klapper, Love, 2004; O'Connor i in., 2014; Black i in., 2012; Braga-Alves, Morey, 2012; Durnev, Kim, 2005; Francis i in., 2013).

W literaturze można też odnaleźć kompleksowe badania władztwa korporacyjnego w instytucjach finansowych (choć nie ma ich wiele – częściej prowadzone są analizy fragmentaryczne, dotyczące tylko wybranych mechanizmów ładu). Wang i współpracownicy (2012) wskazali, że niektóre charakterystyki władztwa wpływają negatywnie na wyniki bankowych holdingów (wielkość rady, liczba zewnętrznych dyrektorów, średni wiek dyrektorów i rozdzielenie funkcji prezesa i przewodniczącego rady), natomiast inne mają pozytywny wpływ (liczba komitetów rady, zaangażowanie audytorów z „wielkiej czwórki”).

Erkens i współpracownicy (2012) dowiedli, że wyniki firm finansowych (mierzone zwrotem z akcji) podczas kryzysu w latach 2007–2008 były gorsze w przypadku tych podmiotów, które miały bardziej niezależne rady i wyższy udział inwestorów instytucjonalnych. Autorzy wyjaśniają, że wynika to z faktu, że podmioty mające więcej inwestorów instytucjonalnych ekspozowały się na wyższe ryzyko przed kryzysem, co doprowadziło do wyższych strat w czasie kryzysu, a podmioty mające bardziej niezależne rady emitowały więcej kapitału w czasie kryzysu, co skutkowało transferem wartości od istniejących akcjonariuszy do wierzycieli.

Aebi i współpracownicy (2012) analizowali charakterystyki władztwa korporacyjnego związane z zarządzaniem ryzykiem (funkcja członka zarządu odpowiedzialnego za ryzyko – *Chief Risk Officer* – CRO oraz zakres jego odpowiedzialności i poziom podporządkowania) w zestawieniu z wynikami banków (mierzonymi zwrotami z akcji). Wykazali, że banki, w których CRO raportował bezpośrednio do rady nadzorczej (a nie prezesa zarządu) miały znacznie lepsze (tj. mniej ujemne) zwroty z akcji i rentowność kapitałów własnych podczas kryzysu. Ponadto zauważyli, że standardowe zmienne dotyczące władztwa korporacyjnego zwykle były nieistotnie lub nawet ujemnie związane z wynikami banków podczas kryzysu.

Trayler (2007), analizując indeks władztwa korporacyjnego dla 100 największych banków, ustalił, że występują różnice w jakości *corporate governance* poszczególnych banków, ale nie przekładają się one na różnice ich wyników finansowych (mierzonych ROA).

Dotychczas w Polsce przeprowadzono niewiele całościowych badań dotyczących wpływu jakości władztwa korporacyjnego na wyniki przedsiębiorstw.

Analiza przeprowadzona przez Działo (2001) nie pozwoliła na jednoznaczne określenie charakteru zależności zachodzących między typem nadzoru właścicielskiego a kondycją finansową spółek¹⁷.

Badania wykonane na podstawie indeksu PFCG nie wskazują na występowanie spójnych i statystycznie istotnych relacji pomiędzy strukturami nadzoru korporacyjnego a wyceną i innymi wskaźnikami ekonomicznymi dla badanych spółek publicznych. Autorzy zastrzegają jednak, że stosowanie nowych rozwiązań w zakresie władztwa korporacyjnego mogło jeszcze nie przełożyć się na wycenę rynkową i wyniki finansowe (analiza była przeprowadzona w 2004 r., a wartości indeksu rosły w stosunku do poprzedniego roku) (Aluchna i in., 2005).

Podobnie analiza przeprowadzona z wykorzystaniem ratingów PFCG za rok 2003 i 2005 nie wykazała zależności z relatywnym zwrotem dla akcjonariuszy¹⁸. Badając rating za rok 2004, w zestawieniu z danymi finansowymi za rok 2002, Gruszczynski (2006) stwierdził istotną zależność między oceną władztwa korporacyjnego a marżą zysku operacyjnego (pozytywna zależność) i wskaźnikiem dźwigni (negatywna zależność). Jednocześnie potwierdził brak związku z wynikami giełdowymi.

Analiza spółek z sektorów: przemysłowego, usługowego i finansowego wskazała, że spółki giełdowe z wyższym ratingiem PINK osiągały istotnie wyższą rentowność od spółek giełdowych z niskim ratingiem PINK w 2010 r. (Polski Instytut Nadzoru Korporacyjnego, 2010).

Szerokie badania dotyczące poszczególnych mechanizmów władztwa korporacyjnego przeprowadziła Aluchna (2007). Istnieje krzywoliniowa zależność między wynikami przedsiębiorstw a koncentracją własności (nadmierna dominacja jednego udziałowca może negatywnie odbijać się na wynikach podmiotu). Zaobserwowano pozytywne efekty obecności w składzie akcjonariatu instytucji finansowych oraz występowanie większego poziomu zadłużenia. Kadencja członków rady nadzorczej jest zależna od wyników spółki (czyli jakości sprawowanego nadzoru), gorsze wyniki zwiększają też prawdopodobieństwo fluktuacji członków zarządu.

¹⁷ W badaniu dokonano podziału spółek na trzy typy, uwzględniając model rad aktywnych, model rad biernych i model rad zorientowanych przemysłowo. Nieznacznie lepsza sytuacja występowała w spółkach z aktywnym typem nadzoru, ale nie we wszystkich analizowanych obszarach (Działo, 2001).

¹⁸ Analizie poddano relatywną stopę zwrotu z akcji (TSR powyżej zwrotu z indeksu WIG) rok przed przyznaniem ratingu, w roku przyznania ratingu i rok po przyznaniu ratingu. W jednym roku (2003) odnotowano odwrotną zależność: spółki o gorszych ocenach ratingowych miały wyższą stopę zwrotu. Można to tłumaczyć tym, że inwestorzy ponoszą tu większe ryzyko, a zatem wymagają wyższej stopy zwrotu. W pozostałych latach nie odnotowano zależności ani trendów (Marcinkowska, 2008b).

Analiza wskazała także, że spółki o słabszych prawach akcjonariuszy wypłacają dywidendy mniej hojnie niż spółki o wysokich standardach władztwa korporacyjnego¹⁹.

Poza ogólnymi badaniami całościowo ujmującymi kwestię jakości władztwa korporacyjnego, istnieje bardzo bogata literatura prezentująca analizy dotyczące konkretnych mechanizmów i instrumentów *corporate governance* i ich wpływy na wartość i wyniki przedsiębiorstw (część z nich była prezentowana w poszczególnych rozdziałach). Większość studiów koncentruje się na kwestiach:

- struktury własności i kontroli – przedmiotem zainteresowania jest oddzielenie własności od kontroli, struktura właścicielska (istnienie inwestora strategicznego / dominującego właściciela, występowanie niektórych szczególnych typów właścicieli – np. instytucjonalnych – w tym banków, funduszy, państwa, inwestorów zagranicznych); ochrona akcjonariuszy mniejszościowych, ochrona przez wrogimi przejęciami itp. (np. Demsetz, Lehn, 1985; Demsetz, Villalonga, 2001; La Porta i in., 2002; Cremers, Nair, 2005; Vintilă, Gherghina, 2012);

- rady nadzorczej (rady dyrektorów) – przedmiotem zainteresowania jest skład, liczba członków, liczba / udział członków niezależnych, profil, wiedza i doświadczenie dyrektorów, zróżnicowanie składu (wiek, płeć, reprezentowane grupy właścicieli), zaangażowanie, wewnętrzna organizacja rady (komitety), zakres odpowiedzialności rady, rola przewodniczącego itp. (Yermack, 1996; Eisenberg i in., 1998; Black, Bhagat, 1999; Bhagat, Black, 2002; Pearce, Zahra, 1992; Aggarwal i in., 2007; Carter i in., 2003);

- oceny zarządu, systemów wynagrodzeń – przedmiotem zainteresowania jest formalna ocena menadżerów, kształt systemu motywacyjnego wynagradzania, poziom wynagrodzeń, składniki wypłat (w tym wynagrodzenie w instrumentach kapitałowych), udział we własności itp.²⁰;

- ujawnień i transparentności – przedmiotem zainteresowania jest polityka informacyjna, zakres i jakość ujawnień, ujawnienia dobrowolne, dostępność informacji itp.²¹

Analizy koncentrują się niemal wyłącznie na spółkach giełdowych lub podmiotach z sektorów regulowanych. Po pierwsze, wynika to z tego, że tradycyjnie władztwo korporacyjne rozważane jest w kontekście spółek publicznych – dopiero od niedawna zaczęto promować jego zasady także w innych podmiotach, po drugie, dostępność danych jest niepomniernie lepsza w przypadku spółek notowanych na giełdzie.

Tytułem podsumowania tej prezentacji wyników badań można zacytować Rendersa i współpracowników (2010), którzy konkludują, że wyższe poziomy

¹⁹ Autorzy przeprowadzili analizy na podstawie indeksu przejrzystości (Transparency Disclosure Index – TDI). Zob. Kowalewski i współpracownicy (2008).

²⁰ Szeroki przegląd literatury przedstawia praca: Marcinkowska (2012f). Zob. też rozdział siódmy.

²¹ Szeroki przegląd literatury przedstawiają prace: Marcinkowska (2004b) oraz Jędrzejka (2012). Zob. także rozdział dziewiąty.

ratingu władztwa korporacyjnego powinny i faktycznie przekładają się na lepsze wyniki operacyjne i wyższą wycenę rynkową, a znalezienie tej asocjacji jest kwestią siły statystyki, jako że problemy ekonometryczne mogą przesłonić tę relację. Zatem kwintesencją problemu jest ustalenie właściwej miary władztwa korporacyjnego.

Börsch-Supan i Köke (2000) ostrzegają przed pułapkami metodologicznymi, które powodują, że wyniki analiz winny być interpretowane z ostrożnością. Dotyczy to takich zagadnień, jak odwrotna przyczynowość, brakujące zmienne, selektywności próby badawczej i błąd pomiaru zmiennych.

Pułapek tych można uniknąć, jeśli dostępne są dobre dane panelowe dla dużej próby przedsiębiorstw, reprezentatywnej dla rynku. Dane powinny uwzględniać wiele zmiennych opisujących aspekty finansowe, zarządcze i władztwa korporacyjnego (Gruszczyński, 2006). Problem ten wszelako dotyczy bardzo wielu badań.

Jak podkreślono, badania dotyczące wpływu władztwa korporacyjnego na wyniki banków dały zróżnicowane wyniki (podobnie jak to ma miejsce w przypadku analiz dotyczących przedsiębiorstw niefinansowych). Ratingi komercyjne nie pozwalają przewidzieć także przyszłych wyników finansowych (Daines i in., 2010). Może to prowadzić do wniosku, że nie istnieje jedna, najlepsza struktura *corporate governance* (Davis, 2013; Bhagat i in., 2007)²², ale także, że nie potrafimy dobrze mierzyć efektywności władztwa korporacyjnego. Należy zatem powrócić do kwestii tego, co winno być mierzone. W dalszej części rozdziału zostaną zaprezentowane analizy dotyczące szerokiego pojmowania efektywności *corporate governance* (stopnia realizacji oczekiwań interesariuszy) oraz ujęcia wąskiego (odnoszącego się do spełnienia zasad ładu korporacyjnego).

11.2 Ocena wyników banków z perspektywy interesariuszy

11.2.1. Metody pomiaru dokonań banku

Jak stwierdzono w niniejszym rozdziale, pomiar jakości władztwa korporacyjnego powinien zasadzać się na analizie stopnia realizacji celów banku. Możliwe jest tu podejście wąskie (uwzględniające wyłącznie cele właścicieli i nadzoru) lub szerokie (uwzględniające oczekiwania różnych grup interesariuszy). W pierwszym ujęciu wzięte po uwagę będą wyłącznie finansowe wyniki (finansowe i rynkowe), a w drugim należy mieć na względzie szerokie spektrum mierników dokonań (w tym także aspektów niefinansowych).

²² Co więcej, Larcker i Tyan (2011) nazywają wręcz destrukcyjnym mitem wiarę w to, że istnieje zestaw dobrych praktyk, który stosowany jednolicie prowadzi do lepszego nadzoru i lepszych wyników.

Miary z obszaru finansowego uwzględniają przede wszystkim²³:

- wskaźniki rentowności (np. rentowność kapitałów, aktywów, odsetkowa) i wskaźniki kosztowe (np. koszty–dochody, koszty działania do aktywów);
- miary ostrożnościowe (np. współczynnik wypłacalności, wskaźnik dźwigni finansowej, udział kapitału własnego w sumie bilansowej, normy płynności itp.);
- inne mierniki ryzyka (np. VAR, wskaźnik jakości portfela, relacja aktywów ważonych ryzykiem do aktywów ogółem, Z-score);
- wskaźniki rentowności korygowanej o ryzyko (np. RAROC, RORAC itp.);
- wskaźniki rynku kapitałowego (np. zwrot na akcjach, relatywny zwrot na akcjach, zmienność kursów akcji, wskaźnik beta akcji, koszt kapitału własnego itp.).

Do pomiaru satysfakcji interesariuszy przydatne będą natomiast narzędzia rachunkowości społecznej (szerzej: Marcinkowska, 2002, 2012a, 2012b). Należy tu wymienić m.in. sprawozdanie z wartości dodanej (Riahi-Belkaoui, 1999; Reichmann, Lange, 1981), zrównoważoną kartę dokonań (*Balanced Scorecard* – Kaplan, Norton, 1996) i jej pochodne (np. *Tableau de Bord de Gestion* – Bourguignon i in., 2004), Navigator (Edvinsson, Malone, 1997), monitor aktywów niematerialnych (Sveiby, 1997), a przede wszystkim kartę odpowiedzialności – *Accountability Scorecard* (Nickols, 2002) i pryzmat wyników (Nelly i in., 2002).

W odniesieniu do poszczególnych grup interesów istotnych dla banku należy dobrać adekwatne wskaźniki, które będą najlepszymi miernikami sukcesu. Dobór tych zmiennych jest zdeterminowany przede wszystkim zgłaszanymi przez owych interesariuszy oczekiwaniami; dla pełnej oceny należałoby także uwzględnić wnoszone przez nich kontrybucje²⁴.

W badaniu ankietowym zrealizowanym wśród polskich banków spółdzielczych i komercyjnych uwzględniono m.in. pytania dotyczące identyfikowanych przez bank interesariuszy. Respondentów poproszono o wskazanie tych grup interesów, które są najistotniejsze w ich działalności (oraz o podanie ich relatywnego znaczenia). W kolejnym pytaniu poproszono o wymienienie celów tych interesariuszy (oczekiwań względem banku) oraz mierników sukcesu (miar oceniających realizację tych celów). Nie czyniono przy tym rozgraniczenia tego, w jaki sposób bank ustalał owe oczekiwania (czy sam je antycypował, czy też ustalał je komunikując się z interesariuszami). Pytania o mierniki sukcesu nie ograniczano do wskaźników, które bank faktycznie stosował w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami – można było podać wskaźniki, które zdaniem respondentów byłyby adekwatne, nawet jeśli obecnie bank ich nie wykorzystywał.

²³ Szeroki przegląd wskaźników służących ocenie działalności banku zawiera praca: Marcinkowska (2007).

²⁴ Szeroki przegląd miar satysfakcji i kontrybucji interesariuszy oraz strategii i procesów, a także posiadanych przez bank zasobów koniecznych w zarządzaniu relacjami z poszczególnymi grupami interesów omówiono w: Marcinkowska (2013b).

Szczegółowe zestawienie odpowiedzi banków na te pytania kwestionariuszowe zaprezentowano w rozdziale czwartym. Warto podkreślić, że nie wszystkie banki udzieliły na nie odpowiedzi, nadto część odpowiedzi miała charakter bardzo ogólny (mało operacyjny), co może sugerować, że te banki nie dokonują dla swych celów analizy wyników z perspektywy interesariuszy.

Oprócz podstawowej kwestii ustalenia oczekiwań (i ewentualnie kontrybucji) interesariuszy, dobór mierników zależy przede wszystkim od dostępności danych. W przypadku analiz wewnętrznych jest ona generalnie duża, zależnie od stosowanych w banku systemów informacyjnych zarządzania (*Management Information Systems*). W przypadku analiz dokonywanych z zewnątrz, źródłem danych są obowiązkowo publikowane sprawozdania (sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności, raport na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej, oświadczenia na temat ładu korporacyjnego – w przypadku banków giełdowych), dobrowolne ujawnienia (rozszerzone sprawozdanie z działalności, raport na temat kapitału intelektualnego, raport na temat zrównoważonego rozwoju / odpowiedzialności społecznej itp.) oraz inne publikacje (np. publikacje instytucji sieci bezpieczeństwa, analizy rynkowe, branżowe, publikacje popularnonaukowe, prezentacje na konferencjach i seminariach itp.).

Na potrzeby analizy oceny jakości władztwa korporacyjnego banków wykorzystano dane z następujących źródeł:

- metryki badania ankietowego – były to dane operacyjne (liczba klientów, liczba pracowników – w przeliczeniu na pełen etat) oraz wybrane dane finansowe²⁵;
- bazy danych BankScope dostarczonej przez Bureau van Dijk – pozyskano z niej większość danych finansowych dla banków komercyjnych;
- raportów rocznych i raportów na temat adekwatności kapitałowej publikowanych na stronach internetowych banków;
- bazy danych Emerging Markets Information Service (EMIS Polska), która posłużyła przede wszystkim do uzupełnienia i weryfikacji danych dla banków spółdzielczych;
- sprawozdań finansowych banków publikowanych w „Monitorze Polskim B” lub „Monitorze Spółdzielczym”.

²⁵ Z prośbą o wypełnienie całej metryki (z uwagi na ograniczoną dostępność ich sprawozdań finansowych) zwrócono się do banków spółdzielczych oraz tych banków komercyjnych, dla których nie ma aktualnych danych w bazie BankScope; pozostałe banki komercyjne miały przedstawić jedynie wymienione wyżej dane operacyjne oraz pewne dane finansowe, które zwykle nie są zawarte w publikowanych sprawozdaniach: koszty usług zewnętrznych, koszty opłat na BFG i KNF, wartość działalności charytatywnej i sponsorskiej, wartość podatków zapłaconych przez bank w 2010 r., nagrody dla pracowników wypłacone z zysku.

Tabela 11.1. Przykładowa lista mierników realizacji oczekiwań interesariuszy banku

Grupa interesów	Źródła publicznie dostępne		Dane wewnętrzne (mogą być dostępne w ramach dobrowolnych ujawnień)
	obowiązkowa sprawozdawczość	inne źródła (publikacje rynkowe, branżowe, nadzorcze itp.)	
1	2	3	4
Nadzór	– ryzyko braku zgodności (<i>non-compliance</i>)	– nałożone na bank kary, grzywny	– ocena BION, oceny pokontrolne – koszty opłat na KNF i BFG – stopień spełnienia regulacji prawnych i rekomendacji nadzorczych (lub poziom braku zgodności)
Właściciele	– kwota dywidendy – dywidenda ogółem / kapitał zakładowy, oprocentowanie wkładów członkowskich – wskaźniki rentowności (np. ROE) – zyska na 1 akcję – wartość banku (w przypadku podmiotów niegieldowych – wartość bilansowa)	– TSR (różnica ceny akcji + dywidenda / cena początkowa) – relatywny TSR (TSR pomniejszony o TSR obliczony dla <i>benchmarku</i> – np. całego rynku lub sektora) – rekomendacje analityków – wartość banku (np. kapitalizacja giełdowa) – współczynnik beta – wskaźniki rentowności korygowanej o ryzyko – wynik rezydualny – cena akcji do zysku (P / E)	– zwrot z inwestycji (w przypadku sprzedaży akcji / udziałów) – stopień rotacji (zmienności) inwestorów
Kierownictwo	– rotacja na stanowiskach kierowniczych – wynagrodzenie (i pozostałe korzyści) w relacji do płac oferowanych przez konkurentów	–	–
Pracownicy	– koszty osobowe na jednego zatrudnionego – nagrody z zysku dla pracowników – liczba zatrudnionych	– średnie wynagrodzenia dla różnych grup stanowisk	– poziom satysfakcji – rotacja pracowników – liczba i koszty szkoleń

Tabela 11.1 (cd.)

1	2	3	4
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost sumy bilansowej – wzrost należności z tytułu kredytów – wzrost zobowiązań z tytułu depozytów – średnie oprocentowanie kredytów i depozytów 	<ul style="list-style-type: none"> – udział w rynku – wykorzystanie produktów objętych dopłatami państwa – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze – średni poziom oszczędności osiągnięty przez klientów ^a 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba klientów, wzrost liczby klientów – liczba produktów posiadanych średnio przez jednego klienta, liczba operacji – zakres oferty produktów, różnorodność oferty – zadowolenie, satysfakcja klientów, – liczba poleceń (rekomendacji) innym klientom – liczba skarg i reklamacji; raporty z reklamacji – sprawna obsługa, szybkość działania (szybkie decyzje) – dostępność, – ceny (w relacji do cen konkurentów)
Wierzyciele	<ul style="list-style-type: none"> – koszt pozyskania kapitału obcego^b – średnioważony koszt kapitału – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków 	<ul style="list-style-type: none"> – pewność i terminowość płatności
Konkurenci (kooperenci)	<ul style="list-style-type: none"> – należności od banków – zobowiązania wobec banków, – wskaźnik międzybankowy (należności od banków / zobowiązania wobec banków) 	<ul style="list-style-type: none"> – udział w rynku, względny udział w rynku bankowym (kredytów i depozytów) – skala aktywności (wartość transakcji) na rynku międzybankowym 	<ul style="list-style-type: none"> – limity na rynku międzybankowym przyznane bankowi – limity na rynku międzybankowym przyznane przez bank innym bankom
Kooperanci, dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – wartość zakupów (koszty usług, materiałów itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – 	<ul style="list-style-type: none"> – pewność i terminowość płatności (poziom zaległości w płatności dla dostawców) – powtarzalność zakupów – poziom satysfakcji dostawców / partnerów – zakres <i>outsourcingu</i> – zakres <i>franchisingu</i>

1	2	3	4
Państwo	<ul style="list-style-type: none"> – wartość podatków płaconych przez bank i jego pracowników – wartość zgromadzonych oszczędności (depozyty) i udzielonego finansowania (kredyty) 	–	<ul style="list-style-type: none"> – poziom braku zgodności z regulacjami – wkład w ryzyko systemowe
Społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – suma depozytów (z wyłączeniem depozytów innych banków) – suma kredytów brutto (z wyłączeniem kredytów innych banków) 	– rating CSR / ESG	<ul style="list-style-type: none"> – poziom wsparcia udzielonego społeczeństwu i społeczności lokalnej (darowizny, wolontariat itd.) – poziom bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne – poziom pośredniego wpływu na społeczności i środowisko naturalne (m.in. suma kredytów finansujących inwestycje proekologiczne i prospołeczne, suma środków – własnych i klientów – zainwestowanych z uwzględnieniem kryteriów ESG) – wartość i udział w portfelu

^a Na przykład (średnie oprocentowanie depozytów / średnie oprocentowanie depozytów w sektorze) – (średnie oprocentowanie kredytów / średnie oprocentowanie kredytów w sektorze) – [wynik z tytułu prowizji / (depozyty bieżące + kredyty) / (wynik z tytułu prowizji / (depozyty bieżące + kredyty) w sektorze)].

^b Koszty odsetek (inne niż od depozytów) / zobowiązania (inne niż depozyty) lub ogółem: koszty odsetek / zobowiązania.

Źródło: Marcinkowska (2013c, s. 73–75).

Z uwagi na obowiązujące obecnie różne wzorce sprawozdawcze (według polskich regulacji rachunkowości oraz według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej – MSSF), a w konsekwencji – różnice w zakresie, szczegółowości i sposobie agregacji danych, część informacji starano się zgromadzić poprzez metrykę ankiety, w pozostałych przypadkach konieczne było poczynienie określonych założeń i dokonanie uproszczeń metodologicznych (zostaną opisane w dalszej części rozdziału). Poprzez metrykę ankiety starano się zgromadzić te dane, które zazwyczaj nie są szczegółowo prezentowane w sprawozdaniach

finansowych ani sprawozdaniu z działalności. Dane sektorowe (dla banków komercyjnych i spółdzielczych) pochodziły z publikacji GUS (2012a, 2012b) i KNF (*Dane miesięczne*).

Wobec trudności z pozyskaniem wielu danych, analiza musiała zostać ograniczona niemal wyłącznie do aspektów finansowych (dane niefinansowe dotyczą np. liczby klientów, pracowników, członków kierownictwa). Jest to oczywistym ograniczeniem badania, które należy mieć na względzie interpretując jego wyniki.

W tabeli 11.2 zestawiono wskaźniki cząstkowe oceny satysfakcji interesariuszy wykorzystane w badaniu. Aby uniknąć zniekształceń spowodowanych różną wielkością badanych banków, po pierwsze przeprowadzono osobne analizy dla banków komercyjnych i spółdzielczych, a po drugie – projektując wskaźniki, uwzględniono relatywne wielkości badanych aspektów (relatywizowano skalą działalności, której surogatami były np. suma bilansowa, kapitał zakładowy lub fundusz udziałowy, wynik działalności bankowej, wielkość zatrudnienia).

Tabela 11.2. Mierniki uwzględnione w analizie wyników banków z perspektywy interesariuszy

Interesariusze	Kryteria oceny	Wskaźnik
1	2	3
Klienci	Tempo przyrostu kredytów i depozytów	(Kredyty + depozyty na koniec analizowanego roku) / (kredyty + depozyty na koniec poprzedniego roku)
	Liczba klientów	Liczba klientów / suma bilansowa
	Oszczędności dla klienta	(Koszty odsetek od depozytów / depozyty ^a – koszty odsetek od depozytów / depozyty w podsektorze ^b) – (przychody odsetkowe od kredytów/kredyty – przychody odsetkowe od kredytów / kredyty w sektorze) – [wynik z prowizji / (kredyty + depozyty) – wynik z prowizji / (kredyty + depozyty) w sektorze]
	Zmiana udziału w rynku kredytów i depozytów	(Kredyty + depozyty) / (kredyty + depozyty w podsektorze) rok bieżący / (kredyty + depozyty) / (kredyty + depozyty w podsektorze) rok poprzedni
Właściciele	Dywidenda	BK: dywidenda wypłacona w roku / kapitał zakładowy BS: dywidenda wypłacona w roku / fundusz udziałowy
	Całkowity zwrot dla akcjonariuszy – TSR (w przypadku banków komercyjnych)	(Cena akcji na koniec roku – cena akcji na początek roku + dywidenda wypłacona w roku) / cena akcji na początek roku

1	2	3
Pracownicy	Liczba pracowników	Liczba pracowników (FTE ^c) / suma bilansowa
	Koszty osobowe na jeden etat	(Koszty osobowe – wynagrodzenie kierownictwa + nagrody z zysku) / liczba etatów (FTE)
Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Darowizny	Suma środków przekazanych na cele charytatywne i sponsoring / wynik działalności bankowej
	Suma kredytów i depozytów	(Kredyty + depozyty) / suma bilansowa
Kierownictwo	Średnie wynagrodzenie roczne	Wynagrodzenia zarządu i rady nadzorczej / liczba członków zarządu i rady nadzorczej
	Liczba członków kierownictwa / suma etatów	Liczba członków zarządu i rady nadzorczej / suma pracowników (FTE)
Dostawcy i kontrahenci	Koszty rzeczowe	(Koszty działania – koszty osobowe – amortyzacja) / wynik działalności bankowej
Wierzyciele	Koszt zobowiązań innych niż depozyty	(Koszty odsetkowe – koszty odsetek od depozytów) / (suma bilansowa – kapitał własny – depozyty)
	Wypłacalność	Współczynnik wypłacalności
Instytucje sieci bezpieczeństwa	Koszty opłat na BFG i KNF	Koszty opłat na BFG i KNF / suma bilansowa
	Współczynnik wypłacalności	Współczynnik wypłacalności
Konkurencja i kooperacja	Skala rozrachunków międzybankowych	(Należności od innych banków + zobowiązania wobec innych banków) / suma bilansowa
Państwo	Podatki	Suma podatków zapłaconych w roku / suma bilansowa
Bank	Zatrzymana wartość dodana	(Wynik netto – dywidenda + amortyzacja) / (kapitał własny – wynik netto)

^a Zastosowano uproszczenie (w praktyce należałoby przedstawić w mianowniku średni stan.

Wskaźnik jest ponadto uproszczeniem ze względów niezależnych od przyjętych założeń badawczych, z uwagi na stosowaną w rachunkowości metodę wyceny aktywów i zobowiązań finansowych – według metody zamortyzowanego kosztu).

^b Wskaźniki były obliczane osobno dla banków spółdzielczych i komercyjnych; w przypadku korzystania z danych sektorowych, dotyczyły one właściwego podsektora banków spółdzielczych lub komercyjnych.

^c W przeliczeniu na pełne etaty (*full time equivalent*).

Źródło: opracowanie własne.

11.2.2. Wyniki badanych banków²⁶

W analizie wyników banków ocenianych z perspektywy interesariuszy obliczono wskaźniki częściowe dla wszystkich interesariuszy (tabela 11.2). Następnie dokonano ich normalizacji²⁷, by móc obliczyć zagregowane wskaźniki dla poszczególnych grup interesów. Wskaźniki zagregowane zostały obliczone jako średnia arytmetyczna wskaźników częściowych dla danej grupy interesariuszy. Mimo że intuicyjnie można wskazać, że niektóre wskaźniki są bardziej istotne niż inne, w analizie nie różnicowano ich znaczenia²⁸. Szczegółowe wyniki obliczeń w poszczególnych krokach przedstawiono w załączniku 4.

Kolejne kroki procedury uwzględniały²⁹:

1) obliczenie wskaźników częściowych dla poszczególnych interesariuszy (formuły przedstawia tabela 11.2)³⁰; ogółem różnicowanie wyników banków w poszczególnych obszarach wyznaczonych relacjami z różnymi grupami interesariuszy było dość znaczne – ilustrują to poglądowo wykresy obrazkowe (twarze Chernoffa – rysunek 11.2 i rysunek 11.3);

2) obliczenie wskaźników zagregowanych dla poszczególnych interesariuszy (załącznik nr 4, tabele: 1 – banki spółdzielcze, 2 – banki komercyjne); wskaźniki zostały obliczone jako średnia arytmetyczna wskaźników częściowych opisujących wyniki banku z perspektywy danej grupy interesów (mierników sukcesu w relacjach banku z tą grupą);

3) ustalenie pozycji rankingowej poszczególnych interesariuszy; dokonano tego w dwóch wariantach:

a) uwzględniono wszystkie wystąpienia podobnych grup interesariuszy (załącznik nr 4, tabele: 5 – banki spółdzielcze, 6 – banki komercyjne),

b) uwzględniono tylko jedno wystąpienie podobnych grup interesariuszy, pozostawiając najwyższą pozycję spośród wymienionych w kwestionariuszu (załącznik nr 4, tabele: 10 – banki spółdzielcze, 11 – banki komercyjne);

4) określenie wag przypisanych interesariuszom, w konsekwencji rozbieżności analiz w kroku trzecim, zostało to również dokonane w dwóch wariantach:

²⁶ Analizy wykonano z wykorzystaniem pakietu Statistica 10.

²⁷ Normalizacji dokonano według wzoru: $\frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$, przy czym wartości minimalne i maksymalne wyznaczono odrębnie dla banków spółdzielczych i komercyjnych.

²⁸ Wskaźnikom częściowym nie przypisywano wag, uznając, że już sam ich dobór jest istotnym ograniczeniem badania (koniecznym z uwagi na dostępność danych), a różnicowanie znaczenia wskaźników częściowych byłoby czynnikiem subiektywnym, co potencjalnie stanowiłoby kolejne ograniczenie.

²⁹ Formułę pomiaru wskaźników syntetycznych w ocenie banków z perspektywy interesariuszy zaproponowano w: Marcinkowska (2013c).

³⁰ Ponieważ większość banków nie wyraziła zgody na ujawnienie ich danych, nie zaprezentowano wartości poszczególnych wskaźników, gdyż ułatwiłoby to identyfikację banków – respondentów. W tabelach zawartych w niniejszym rozdziale oraz załączniku nr 4 banki prezentowane są w innej kolejności niż w załączniku nr 1.

a) uwzględniono wszystkie wystąpienia podobnych grup interesariuszy (załącznik nr 4, tabele: 8 – banki spółdzielcze, 9 – banki komercyjne),

b) uwzględniono tylko jedno wystąpienie podobnych grup interesariuszy, pozostawiając najwyższą pozycję spośród wymienionych w kwestionariuszu (załącznik nr 4, tabele: 12 – banki spółdzielcze, 13 – banki komercyjne); przy czym wagi zostały przypisane interesariuszowi na podstawie odpowiedzi ankietowych dotyczących rankingu interesariuszy; wagę przypisaną wskaźnikowi cząstkowemu dotyczącemu danej grupy interesariuszy obliczono według wzoru³¹:

$$w_i^n = \frac{2 \times (n - i + 1)}{n \times (n + 1)}$$

gdzie: n – liczba interesariuszy banku ogółem; i – numer rankingowy interesariusza ($i = 1, 2, \dots, n$); – waga przypisana i -temu spośród n interesariuszy zidentyfikowanych przez bank;

5) obliczenie ważonych wskaźników oceny wyników dla zidentyfikowanych interesariuszy, poprzez przemnożenie zagregowanych wskaźników cząstkowych obliczonych dla poszczególnych interesariuszy przez wagi interesariuszy:

a) uwzględniono wszystkie wystąpienia podobnych grup interesariuszy (załącznik nr 4, tabele: 14 – banki spółdzielcze, 15 – banki komercyjne),

b) uwzględniono tylko jedno najwyższe wystąpienie podobnych grup interesariuszy (załącznik nr 4, tabele: 16 – banki spółdzielcze, 17 – banki komercyjne);

6) obliczenie wskaźnika syntetycznego:

a) jako sumy ważonych wskaźników cząstkowych dla interesariuszy – uwzględniono wszystkie wystąpienia podobnych grup interesariuszy (na podstawie załącznika nr 4, tabel: 14 – banki spółdzielcze, 15 – banki komercyjne) – ocena A,

b) jako sumy ważonych wskaźników cząstkowych dla interesariuszy – uwzględniono tylko jedno najwyższe wystąpienie podobnych grup interesariuszy (na podstawie załącznika nr 4, tabel: 16 – banki spółdzielcze, 17 – banki komercyjne) – ocena B,

c) jako sumy wskaźników cząstkowych dla zidentyfikowanych interesariuszy – ocena C,

d) jako sumy wskaźników cząstkowych dla wszystkich interesariuszy (również tych niewskazanych przez bank) – ocena D.

Wskaźnik syntetyczny (agregatowy), dokonujący pełnej oceny banku w perspektywie jego relacji ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, zbudowany jest na podstawie wskaźników cząstkowych oceniających relacje banku z poszczególnymi jego grupami interesów:

³¹ Formułę wywiedziono na podstawie wzoru na sumę skończonego ciągu arytmetycznego, w którym pierwszy wyraz ciągu wynosi 1 (bank może wskazać co najmniej jednego interesariusza) i różnicy ciągu równej 1 (liczba interesariuszy wyrażona jest liczbami naturalnymi). Wartości wag obliczone dla interesariuszy przedstawiono w załączniku nr 4, tabela 7.

$$OS = \sum_{i=1}^n O_i$$

gdzie: OS – wskaźnik będący oceną syntetyczną relacji z interesariuszami; O_i – zestandaryzowany lub znormalizowany wskaźnik cząstkowy oceniający bank z perspektywy relacji z i -tym interesariuszem; n – liczba interesariuszy uwzględnionych w analizie.

Ponieważ nie wszyscy interesariusze są równie istotni z punktu widzenia misji i strategii banku, w łącznej ocenie można dokonać różnicowania znaczenia poszczególnych grup interesów, przypisując im wagi (w_i) odzwierciedlające znaczenie danego interesariusza³². Wskaźnik syntetyczny przybiera wówczas postać:

$$OS = \sum_{i=1}^n O_i \times w_i$$

- twarz/szer. = właściciele
- uszy/poziom = klienci
- twarz/poł.wys. = pracownicy
- górna poł. twarzy/eksc. = społeczeństwo
- dolna poł. twarzy/eksc. = kierownictwo
- nos/dłg. = kontrahenci
- usta/środk. = wierzyciele
- usta/krzyw. = nadzór
- usta/dłg. = kooperacja
- uszy/wys. = państwo
- oczy/odst. = bank

Rysunek 11.2. Oceny banków spółdzielczych z perspektywy interesariuszy – wykres obrazkowy

Źródło: opracowanie własne.

³² Zasady określania ważności cech (lub obiektów) podaje np. Saaty (1986) oraz Saaty, Vargas (2012). Wagi mogą być przyznane na podstawie oceny eksperckiej (np. uśrednionej wartości opinii ekspertów). W przypadku trudności z oszacowaniem znaczenia poszczególnych interesariuszy można dokonać ważenia poprzez sporządzenie listy rankingowej – uszeregowanie interesariuszy od najważniejszego do najmniej istotnego (tak jak uczyniono w niniejszym badaniu). Jakkolwiek nie jest to rozwiązanie w pełni poprawne metodologiczne (zakłada równą odległość między kolejnymi interesariuszami, czyli jednakową różnicę znaczenia między każdą parą „sąsiednich” interesariuszy), jednak może stanowić przydatne uproszczenie w przypadku niemożności samodzielnego ustalenia wag. W przeprowadzonej analizie przyjęto ową uproszczoną formułę przypisywania wag interesariuszom, co stanowi ograniczenie badania.

Rysunek 11.3. Oceny banków komercyjnych z perspektywy interesariuszy – wykres obrazkowy
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie wyników obliczeń przedstawiają tabele 11.3 i 11.4 (tabela 11.3 – wyniki banków spółdzielczych, tabela 11.4 – wyniki banków komercyjnych). Z uwagi na ograniczenia metodologiczne dotyczące ustalania wag, w analizie uwzględniono łączną ocenę (wskaźnik syntetyczny) oraz pozycję w rankingu banków (odpowiednio spółdzielczych i komercyjnych) w kilku wariantach:

– ocena agregatowa A oznacza syntetyczny wskaźnik ważony uwzględniający wszystkie wystąpienia podobnych grup interesariuszy (wariant pierwszy ustalonych wag);

– ocena agregatowa B oznacza syntetyczny wskaźnik ważony uwzględniający zredukowaną liczbę grup interesariuszy (pozostawiono jedną, najwyższą pozycję spośród wymienionych w kwestionariuszu – wariant drugi ustalonych wag);

– ocena agregatowa C oznacza syntetyczny wskaźnik, w którym wszyscy zidentyfikowani przez bank interesariusze mają jednakowe znaczenie (nie uwzględnia się wag);

– ocena agregatowa D oznacza syntetyczny wskaźnik obliczony na podstawie wszystkich grup interesariuszy, bez względu na to, czy bank je zidentyfikował w kwestionariuszu ankiety;

– ocena E oznacza wskaźnik odzwierciedlający przyrost wartości dla banku (nierozdysponowaną wartość dodaną);

– ocena agregatowa F oznacza syntetyczny wskaźnik obliczony na podstawie wszystkich grup interesariuszy, bez względu na to, czy bank je zidentyfikował w kwestionariuszu ankiety (ocena agregatowa D), powiększony o przyrost wartości dla banku (ocena E).

Zatem oceny D, E, F mają charakter zobiektywizowany, nie odwołują się do deklaracji banku na temat interesariuszy i ich znaczenia. Oceny A i B są najbardziej subiektywne, wyrażają ocenę wyników banku wyłącznie z punktu widzenia tych interesariuszy, których wskazał on w badaniu, z uwzględnieniem postrzeganej przez bank ich istotności. Ocena C uwzględnia wynik z punktu widzenia tych interesariuszy, których bank wskazał w badaniu, ale bez uwzględnienia ich deklarowanego znaczenia. Interpretacja wyników zależna jest od opinii co do zasadności dokonywania ocen w poszczególnych wariantach. Ponadto, dla ułatwienia oceny szczegółowych wyników osiąganych przez banki, w załączniku nr 4 przedstawiono także pozycje rankingowe banków w obrębie poszczególnych analizowanych grup interesariuszy (załącznik 4, tabele: 3 – banki spółdzielcze, 4 – banki komercyjne).

Różnice między ocenami A i B z reguły są niewielkie – przeważają przesunięcia o jedną, dwie pozycje w rankingach. W przypadku banków spółdzielczych największe zmiany odnotowano w dwóch bankach – w jednym poprawę o sześć pozycji w rankingu, w drugim – analogiczne pogorszenie. W bankach komercyjnych największą różnicą było przesunięcie o trzy miejsca rankingowe. W zależności od tego, ilu interesariuszy bank wskazywał, skala różnic w miejscu rankingowym między ocenami A i C (lub B i C) była odmienna – średnio aż 14–15 miejsc różnicy w przypadku banków spółdzielczych i 12 w przypadku komercyjnych. Zwykle im więcej interesariuszy bank identyfikował, tym mniejsze były tu różnice. Występowały one w obydwie strony: uwzględnienie znaczenia interesariuszy niekiedy poprawiało, ale i czasem pogarszało łączny wynik liczony w kontekście tych interesariuszy. Szczególnie duże różnice były widoczne w porównaniu ocen C i D, uwzględniających nieważone wyniki dla zidentyfikowanych interesariuszy lub dla wszystkich interesariuszy. Co ciekawe, tu także różnie występowały w obie strony: fakt zidentyfikowania określonych interesariuszy nie powodował, że wynik banku oceniany z tej perspektywy był lepszy (wyniki uzyskiwane w odniesieniu do relacji z innymi interesariuszami nie zawsze były gorsze). Również duże różnice (w przypadku banków spółdzielczych były one największe) odnotowano, porównując wyniki uzyskiwane dla interesariuszy i dla samego banku.

Powracając do pytania o ocenę władztwa korporacyjnego, można podsumować, że o jego jakości świadczą albo wyniki uzyskiwane dla zidentyfikowanych przez bank interesariuszy (z uwzględnieniem ich istotności dla banku – oceny A³³ i B³⁴ lub bez różnicowania ich znaczenia – ocena C³⁵), albo wyniki dla wszystkich zainteresowanych stron (ocena D³⁶). Można też postulować, by za taki probierz

³³ Najlepszymi bankami według tego kryterium były: BS23, BS28 i BS7 oraz BK5, BK9 i BK17.

³⁴ Najlepszymi bankami według tego kryterium był te same banki.

³⁵ Najlepszymi bankami według tego kryterium były: BS19, BS18 i BS30 oraz BK22, BK19 i BK23.

³⁶ Najlepszymi bankami według tego kryterium były: BS17, BS24 i BS6 oraz BK16, BK7 i BK10.

wyników służyła ocena F uwzględniająca nie tylko wyniki dla interesariuszy, ale i samego banku³⁷. W tym ostatnim wydaniu wskaźnik agregatowy pozwala ocenić zrównoważony rozwój banku. Nie można jednak nie docenić argumentu, że znaczenie poszczególnych grup interesariuszy jest odmienne i bank powinien w różnym stopniu spełniać oczekiwania różnych zainteresowanych stron. Należy wszelako mieć na względzie, że bank może niesłusznie nie identyfikować określonych interesariuszy, których powinien uwzględnić w swej działalności.

Tabela 11.3. Podsumowanie ocen banków spółdzielczych

Wyszczególnienie	A. Ocena agregatowa w pierwszym wariancie		B. Ocena agregatowa w drugim wariancie		C. Ocena agregatowa bez uwzględ- nienia wag		D. Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy		E. Przyrost wartości dla banku		F. Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy i banku	
	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BS1	0,325	24	0,325	24	1,204	14	3,977	6	0,344	14	4,32	6
BS2	0,340	23	0,359	20	1,697	8	3,540	12	0,247	24	3,79	16
BS3	0,382	17	0,382	17	0,704	22	2,899	25	0,252	23	3,15	26
BS4	0,345	22	0,352	21	1,583	11	2,381	29	0,385	12	2,77	30
BS5	0,372	19	0,372	18	0,372	27	3,085	23	0,384	13	3,47	22
BS6	0,482	6	0,463	8	0,890	19	4,510	3	0,3	29	4,67	4
BS7	0,527	3	0,565	3	1,631	10	4,004	5	0,291	19	4,29	7
BS8	0,000	30	0,000	30	0,000	30	2,849	26	0,210	25	3,06	27
BS9	0,514	4	0,514	4	0,514	24	3,124	21	0,389	10	3,51	21
BS10	0,348	21	0,348	22	0,522	23	3,530	13	0,293	18	3,82	15
BS11	0,415	11	0,422	11	2,673	4	3,755	11	0,254	22	4,01	10
BS12	0,414	12	0,469	6	1,865	6	3,523	15	0,320	16	3,84	14
BS13	0,355	20	0,345	23	1,154	15	2,355	30	1,000	1	3,35	23
BS14	0,435	8	0,415	14	1,891	5	4,372	4	0,328	15	4,70	3
BS15	0,211	27	0,241	27	1,085	16	2,573	27	0,446	8	3,02	29
BS16	0,382	18	0,371	19	0,718	21	3,050	24	0,501	6	3,55	19
BS17	0,429	9	0,468	7	0,992	18	5,005	1	0,691	2	5,70	1
BS18	0,409	13	0,420	12	3,115	2	3,806	8	0,318	17	4,12	8
BS19	0,407	14	0,409	15	3,170	1	3,792	9	0,183	27	3,98	11
BS20	0,496	5	0,496	5	0,496	25	3,226	19	0,386	11	3,61	18

³⁷ Najlepszymi bankami według tego kryterium były: BS17, BS24 i BS14 oraz BK16, BK7 i BK10.

Tabela 11.3 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BS21	0,289	26	0,266	26	1,478	12	3,207	20	0,513	5	3,72	17
BS22	0,152	29	0,101	29	0,303	28	3,089	22	0,209	26	3,30	24
BS23	0,736	1	0,736	1	0,736	20	3,843	7	0,555	3	4,40	5
BS24	0,418	10	0,418	13	1,242	13	4,608	2	0,268	21	4,88	2
BS25	0,185	28	0,185	28	0,185	29	3,256	17	0,275	20	3,53	20
BS26	0,394	16	0,438	10	1,691	9	3,246	18	0,000	30	3,25	25
BS27	0,396	15	0,396	16	0,396	26	3,770	10	0,178	28	3,95	12
BS28	0,627	2	0,652	2	1,755	7	3,499	16	0,525	4	4,02	9
BS29	0,319	25	0,305	25	1,056	17	2,556	28	0,497	7	3,05	28
BS30	0,452	7	0,439	9	2,935	3	3,529	14	0,415	9	3,94	13
śred- nia	0,385	–	0,389	–	1,269	–	3,465	–	0,361	–	3,826	–

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11.4. Podsumowanie ocen banków komercyjnych

Wyszczególnienie	A. Ocena agregatowa w pierwszym wariancie		B. Ocena agregatowa w drugim wariancie		C. Ocena agregatowa bez uwzględ- nienia wag		D. Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy		E. Przyrost wartości dla banku		F. Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy i banku	
	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce	ocena	miejsce
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BK1	0,255	17	0,255	18	1,023	14	1,02	23	0,000	22	1,02	23
BK2	0,232	19	0,253	19	1,554	8	2,55	10	0,820	7	3,37	10
BK3	0,212	21	0,222	20	0,777	19	0,78	24	0,000	22	0,78	24
BK4	0,212	20	0,212	21	1,059	12	2,06	19	0,788	11	2,84	19
BK5	1,000	1	1,000	1	1,000	15	2,24	18	1,000	1	3,24	14
BK6	0,319	8	0,319	8	1,465	9	2,54	11	0,792	10	3,34	11
BK7	0,297	11	0,297	10	1,041	13	3,80	2	0,705	17	4,50	2
BK8	0,122	23	0,122	23	0,812	17	1,79	21	0,786	12	2,58	21
BK9	0,473	2	0,484	2	1,828	5	3,05	6	0,954	3	4,00	4
BK10	0,359	6	0,359	7	1,620	7	3,51	3	0,905	5	4,41	3
BK11	0,297	10	0,280	12	1,888	4	2,48	12	0,815	9	3,29	12
BK12	0,261	16	0,261	17	0,261	23	2,43	13	0,819	8	3,25	13
BK13	0,267	15	0,261	16	0,530	21	2,38	15	0,760	14	3,14	16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BK14	0,246	18	0,262	15	0,835	16	1,87	20	0,954	4	2,82	20
BK15	0,183	22	0,190	22	1,179	10	1,61	22	0,612	19	2,22	22
BK16	0,418	4	0,390	4	0,724	20	5,24	1	0,000	22	5,24	1
BK17	0,458	3	0,458	3	1,676	6	2,81	8	0,754	15	3,56	8
BK18	0,279	12	0,283	11	1,154	11	2,68	9	0,970	2	3,65	7
BK19	0,385	5	0,374	5	2,025	2	3,06	5	0,845	6	3,90	5
BK20	0,277	13	0,277	13	0,277	22	2,98	7	0,524	20	3,51	9
BK21	0,000	24	0,000	24	0,000	24	2,32	16	0,720	16	3,04	17
BK22	0,336	7	0,369	6	2,272	1	3,37	4	0,514	21	3,89	6
BK23	0,307	9	0,307	9	1,996	3	2,24	17	0,679	18	2,92	18
BK24	0,270	14	0,270	14	0,806	18	2,39	14	0,780	13	3,17	15
śred- nia	0,311	–	0,313	–	1,158	–	2,550	–	0,687	–	3,238	–

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozważania każą zadać pytanie o zgodność wyników banków z postawionymi celami. W rozdziale czwartym przeprowadzono analizę pozwalającą stwierdzić zakres zbieżności lub różnic między deklarowanymi wiązkami celów a identyfikowanymi interesariuszami. Obecnie można kontynuować tę analizę, porównując wyniki banków w zależności od wskazanych w ankiecie celów i grup zainteresowanych stron istotnych dla banku. Tabele 11.5 i 11.6 podsumowują wyniki tego badania (tabela 11.5 – banki spółdzielcze, tabela 11.6 – banki komercyjne).

Z wyjątkiem gdy analiza dotyczy pracowników, uwzględnienie w wiązce celów aspiracji związanych z danym obszarem wiązało się z generowaniem lepszych wyników w tym obszarze, co może stanowić potwierdzenie, że istotnie dążenia te są w obszarze zainteresowań banku i skutecznie wdrażane są strategie prowadzące do ich osiągnięcia. Banki, które nie wskazywały danego celu, zwykle osiągały gorsze wyniki w danym obszarze. Identyfikacja interesariuszy jako istotnych stron relacji z bankiem także zwykle wiązała się z wyższymi wynikami (choć różnica nie była tak znacząca), zaś brak identyfikacji interesariuszy skutkowało gorszymi wynikami w danym obszarze. Potwierdza to, że bank nie starał się o zapewnienie ich satysfakcji z relacji z nim.

Najistotniejsze znaczenie ma spojrzenie na wyniki banków z uwzględnieniem jednocześnie faktu wskazania celu w danym obszarze i identyfikacji interesariuszy. Ponownie, z wyjątkiem celu dotyczącego pracowników, zwykle wskazanie zarówno celu, jak i interesariuszy wiązało się z uzyskiwaniem wyższych wyników w tym obszarze. To właśnie może zostać uznane za wyznacznik jakości władztwa korporacyjnego (zakładając, że prawidłowo zidentyfikowano oczekiwania interesariuszy i adekwatnie mierzony jest sukces w zakresie realizacji tych oczekiwań).

Zwykle samo wskazanie celu, bez jednoznacznej identyfikacji interesariuszy, wiązało się z niższymi wynikami w danym obszarze, co może oznaczać, że cel miał charakter jedynie deklaracyjny, a bank nie wdrażał strategii umożliwiających jego osiągnięcie lub wdrażał je nieskutecznie. **Może to być istotnym argumentem za rozwojem relacyjnego podejścia do interesariuszy banku** (zasadnością podejścia koncentrującego się na tworzeniu kapitału relacyjnego banku). Sytuacja gdy bank zidentyfikował interesariuszy, ale nie sformułował celu, skutkowałą zróżnicowanymi efektami: wyniki z reguły były gorsze od średnich, ale w przypadku niektórych obszarów lepsze niż w sytuacji gdy wskazano cel bez powiązania z interesariuszami. Podkreśla to znaczenie konieczności formułowania celów, nawet jeśli ogólne przeświadczenie co do oczekiwań interesariuszy wydaje się być oczywiste. Wskazanie celu lepiej ogniskuje uwagę na koniecznych kierunkach działania. Ostatnia kombinacja – gdy nie wskazano ani celu, ani interesariusza – dawała najbardziej zróżnicowane efekty. W wielu przypadkach wiązały się z nią wyniki gorsze od średniej (w przypadku banków komercyjnych, w odniesieniu do klientów, różnica sięgała niemal połowy wyniku). Zdarzały się jednak także i takie sytuacje, gdy wynik był lepszy od średniej. Na przykład 8% banków komercyjnych nie określało celu związanego z generowaniem wartości dla właścicieli i nie wskazało tych interesariuszy, a ich wyniki były o niemal 1/5 lepsze od średniej. Można to tłumaczyć tym, że ten cel w odniesieniu do podmiotów komercyjnych jest oczywisty i nie musi znaleźć formalnej artykulacji.

Jak wspomniano, dość nietypowa sytuacja miała miejsce w odniesieniu do pracowników i celów związanych z ich satysfakcją. W obu grupach banków, jeśli wskazano ów cel i interesariusza, generowano wyniki gorsze od średniej (o około 1/4). Niewskazanie celu w tym przypadku z reguły wiązało się z lepszymi wynikami. Może to świadczyć o tym, że analiza nie obejmuje tych wskaźników, które istotnie dotyczą kwestii ważnych z punktu widzenia pracowników (zastosowane miary nie określają adekwatnie satysfakcji tej grupy interesariuszy). Jest też możliwe, że w danym okresie dla banków istotne było zapewnienie lepszej efektywności działania, a zatem cel dotyczący pracowników był zdominowany przez – ważniejsze dla przetrwania banków w okresie kryzysowym – cele finansowe.

Tabela 11.5. Porównanie średnich wyników dla interesariuszy w zależności od zadeklarowanego celu i zidentyfikowanych interesariuszy – banki spółdzielcze

		Średni wynik w grupie banków										
		ogółem	wskazano cel	nie wskazano celu	zidentyfikowano interesariusza	nie zidentyfikowano interesariusza	wskazano cel, zidentyfikowano interesariusza	wskazano cel, nie zidentyfikowano interesariusza	nie wskazano celu, zidentyfikowano interesariusza	nie wskazano celu, nie zidentyfikowano interesariusza		
Grupy celów	Interesariusze	Specyfikacja	a	0,295	0,355	0,235	0,344	0,222	0,460	0,145	0,198	0,278
			b	0%	20%	-20%	16%	-25%	56%	-51%	-33%	-6%
			c	100%	50%	50%	60%	40%	33%	17%	27%	23%
Wyniki, wartość	Właściciele / członkowie		a	0,492	0,500	0,377	0,499	0,398	0,508	0,398	0,377	-
			b	0%	2%	-23%	1%	-19%	3%	-19%	-23%	-
			c	100%	93%	7%	93%	7%	87%	7%	7%	0%
Klienci, oferta, jakość	Klienci		a	0,263	0,198	0,267	0,270	0,254	0,198	-	0,279	0,254
			b	0%	-25%	2%	3%	-4%	-25%	-	6%	-4%
			c	100%	7%	93%	57%	43%	7%	0%	50%	43%
Pracownicy	Pracownicy		a	0,800	0,844	0,793	0,776	0,806	-	0,844	0,776	0,798
			b	0%	6%	-1%	-3%	1%	-	6%	-3%	0%
			c	100%	13%	87%	20%	80%	0%	13%	20%	67%
Społeczeństwo, państwo, region, gospodarka	Państwo, lokalna społeczność, społeczeństwo		a	0,800	0,844	0,793	0,776	0,806	-	0,844	0,776	0,798
			b	0%	6%	-1%	-3%	1%	-	6%	-3%	0%
			c	100%	13%	87%	20%	80%	0%	13%	20%	67%

Specyfikacja: a – średni wynik syntetyczny dla danego interesariusza, w danej grupie banków; b – relacja wyniku do średniego wyniku syntetycznego dla danego interesariusza ogółem; c – odsetek banków w danej grupie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 11.6. Porównanie średnich wyników dla interesariuszy w zależności od zadeklarowanego celu i zidentyfikowanych interesariuszy – banki komercyjne

Grupy celów	Interesariusze	Specyfikacja	Średni wynik w grupie banków								
			ogółem	wskazano cel	nie wskazano celu	zidentyfikowano interesariusza	nie zidentyfikowano interesariusza	wskazano cel, zidentyfikowano interesariusza	wskazano cel, nie zidentyfikowano interesariusza	nie wskazano celu, zidentyfikowano interesariusza	nie wskazano celu, nie zidentyfikowano interesariusza
Wyniki, wartość	Właściciele / członkowie	a	0,324	0,354	0,232	0,319	0,359	0,357	0,309	0,157	0,384
		b	0%	9%	-28%	-2%	11%	10%	-5%	-52%	19%
		c	100%	75%	25%	88%	13%	71%	4%	17%	8%
Klienci, oferta, jakość	Klienci	a	0,294	0,293	0,302	0,291	0,319	0,283	0,392	0,368	0,171
		b	0%	0%	3%	-1%	8%	-4%	33%	25%	-42%
		c	100%	88%	13%	88%	13%	79%	8%	8%	4%
Pracownicy	Pracownicy	a	0,331	0,255	0,357	0,324	0,346	0,255	-	0,365	0,346
		b	0%	-23%	8%	-2%	5%	-23%	-	10%	5%
		c	100%	25%	75%	67%	33%	25%	0%	42%	33%
Społeczeństwo, państwo, region, gospodarka	Państwo, lokalna społeczność, społeczeństwo	a	0,560	0,724	0,545	0,513	0,579	0,584	0,863	0,502	0,561
		b	0%	29%	-3%	-8%	3%	4%	54%	-10%	0%
		c	100%	8%	92%	29%	71%	4%	4%	25%	67%

Specyfikacja: a – średni wynik syntetyczny dla danego interesariusza, w danej grupie banków; b – relacja wyniku do średniego wyniku syntetycznego dla danego interesariusza ogółem; c – odsetek banków w danej grupie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując powiązania wyników uzyskiwanych dla interesariuszy banków z charakterystykami finansowymi tych podmiotów, można wskazać kilka istotnych statystycznie zależności³⁸. Większość z nich jest konsekwencją uwzględnienia określonych wielkości we wskaźnikach cząstkowych oceny wartości generowanej dla interesariuszy, nie będą tu zatem przytaczane. Tytułem podsumowania warto jednak podkreślić zależności dotyczące ocen syntetycznych. W przypadku banków spółdzielczych wyniki agregatowe oceny A i B (czyli ważne oceny uwzględniające wyłącznie deklarowanych przez bank interesariuszy) wykazywały istotną statystycznie pozytywną zależność z liczbą klientów i wypłatą dywidend – były to bowiem miary związane z najczęściej występującymi interesariuszami (i dodatkowo wskazywanymi na najwyższych pozycjach rankingu). Istotne znaczenie może mieć spojrzenie na ocenę syntetyczną D (czyli wynik uwzględniający wszystkich interesariuszy): był on lepszy w mniejszych bankach (wielkość mierzona liczbą pracowników, wartością aktywów i kapitałów własnych oraz wynikiem odsetkowym i wynikiem netto), a także w bankach wypłacających dywidendę.

W przypadku banków komercyjnych oceny syntetyczne A i B (czyli ważne oceny uwzględniające wyłącznie deklarowanych przez bank interesariuszy) również wykazywały istotną statystycznie pozytywną zależność z miarami uwzględnianymi w ocenie kluczowych interesariuszy (liczba pracowników, liczba klientów, wartość aktywów, kredytów, depozytów i wynik odsetkowy), ale także z liczbą zarejestrowanych akcjonariuszy. Sugerowałoby to, że **rozproszenie akcjonariatu sprzyja osiągnięciu celów innych interesariuszy** – dodatkowo zależność ta jest silniejsza niż w przypadku pozostałych zmiennych (a zatem im mniej akcjonariuszy, tym bardziej prawdopodobne jest, że narzucą oni bankowi realizację ich własnych zadań). Wskaźnik agregatowy uwzględniający wszystkich interesariuszy (D) był lepszy w bankach o lepszej adekwatności kapitałowej (mierzonej współczynnikiem wypłacalności i udziałem kapitału własnego w sumie bilansowej) i niższym wskaźniku kredyty / depozyty. Może to sugerować, że **banki lepiej dokapitalizowane mogą sobie pozwolić na realizację zadań szerszego grona interesariuszy lub że uwzględnienie w wiązce celów banku szerszej grupy odbiorców tworzonej wartości** (koncentracja na kapitale relacyjnym) **prowadzi do bardziej bezpiecznych zachowań** (niższego ryzyka i lepszego zabezpieczenia go kapitałami). Jak należało się spodziewać, strategia ta prowadzi do niższej rentowności (ROE, ROA). Najszersza miara (ocena syntetyczna F), uwzględniająca zrównoważone podejście do wszystkich interesariuszy i samego banku, była pozytywnie skorelowana ze wskaźnikami kapitałowymi i liczbą zarejestrowanych akcjonariuszy, a negatywnie ze wskaźnikiem kreacji kredytów. Wskaźniki rentowności były ujemnie skorelowane z tą miarą, ale nie była to zależność istotna statystycznie. Można zatem przenieść tu wnioski dotyczące

³⁸ Zob. załącznik nr 5, tabele 4 i 12.

wcześniej omówionych miar agregatowych. Może to być **ważnym argumentem dla banków rozważających przyjęcie strategii budowania kapitału relacyjnego i społecznej odpowiedzialności**.

Jak już wspomniano, ogółem zróżnicowanie wyników banków w poszczególnych obszarach wyznaczonych relacjami z różnymi grupami interesariuszy było dość znaczne (patrz wykresy obrazkowe – rysunki 11.2 i 11.3). Dla zbadania podobieństwa między bankami przeprowadzono analizę skupień, porównując podobieństwo cech związanych z wynikami agregatowymi dla poszczególnych grup interesów i samego banku.

Analizę skupień wykonano dwiema metodami: metodą Warda (z wykorzystaniem kwadratu odległości euklidesowej) oraz metodą k-średnich. W przypadku banków spółdzielczych prowadzą one do zbliżonych (ale nie jednakowych) wyników.

Rysunek 11.4. Skupienia banków spółdzielczych (metoda Warda)

– ocena z perspektywy interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

W metodzie Warda można zaproponować wyodrębnienie pięciu skupień (przecięcie dendrogramu między 40. i 50. odległością wiązania – rysunek 11.4). Jedno skupienie jest jednoelementowe – bank BS 6 jest w znacznym stopniu od-

mienny od innych (potwierdza to grupowanie metodą k-średnich). Drugie skupienie (wyodrębnione obydwoma metodami) obejmuje dwa elementy (BS 24 i BS 27). Kolejne skupienia są już bardziej liczne. Jedno obejmuje siedem banków (metoda k-średnich uzupełnia ten skład o jeden bank), kolejne także siedem banków (przy czym metoda k-średnich odmiennie przyporządkowuje banki BS 12 i BS 26), a ostatnie – 13 elementów.

Rysunek 11.5. Skupienia banków spółdzielczych (metoda k-średnich)

– ocena z perspektywy interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11.5 podsumowuje kluczowe różnice między skupieniami. Skupienie 1 (obejmuje BS: 2, 7, 8, 10, 14, 16, 19, 20, 22 i 25) było najlepszym miejscem dla pracowników (najwyższe oceny w tym obszarze), a jednocześnie najsłabszym partnerem dla kontrahentów. Można zatem uznać, że większość prac wykonywały osoby zatrudnione w danym banku i nie istniała konieczność zlecania ich na zewnątrz w takim zakresie, jak to zachodzi w innych bankach. Skupienie 2 (obejmuje BS 24 i 27) osiąga najsłabsze wyniki z punktu widzenia klientów, kontrahentów i w niewielkim stopniu angażuje się w transakcje z innymi bankami. Z drugiej jednak strony uzyskuje świetne rezultaty z perspektywy kierownictwa, wierzycieli, nadzoru i państwa. Skupienie 3 (obejmuje BS: 1, 3, 4, 5, 11, 15, 18, 26, 29)

osiąga dość przeciętne wyniki, wyróżnia się negatywnie w obszarach: właścicieli (członków), kierownictwa i społeczeństwa. Skupienie 4 (obejmuje BS: 9, 12, 13, 17, 21, 23, 28, 30) generuje znakomite wyniki dla klientów, w znacznym stopniu kooperuje z innymi bankami, a przy tym pozytywnie wyróżnia się w zakresie tworzonej własnej wartości. Skupienie 5 (obejmuje BS 6) zapewnia bardzo dobre efekty dla właścicieli, społeczeństwa i kontrahentów, za to słabe dla nadzoru, państwa i samego banku.

W przypadku banków komercyjnych można zasugerować wyodrębnienie sześciu skupień (w metodzie Warda przecięcie dendogramu między 20. i 30. wiązaniem – rysunek 11.6). Metoda k-średnich nieznacznie odmiennie łączy niektóre banki. Ponownie niektóre banki dość znacznie się różnią (BK 16, 7, 22, 2, 20), inne zaś łączą się w większe skupienia.

Rysunek 11.6. Skupienia banków komercyjnych (metoda Warda)

– ocena z perspektywy interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 11.7 podsumowano kluczowe różnice między skupieniami. Skupienie 1 (obejmuje BK: 7, 16, 22) najslabiej akumuluje wartość w banku, a jest najlepsze z punktu widzenia pracowników, kontrahentów, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa i państwa. Można wysnuć wniosek, że działalność tych banków jest

słaba ekonomicznie, ale bezpieczna. Skupienie 2 (obejmuje BK: 1, 8, 14, 15, 21) negatywnie wyróżnia się pod względem wyników uzyskiwanych dla klientów, społeczeństwa, kontrahentów, właścicieli i sieci bezpieczeństwa, natomiast satysfakcja kierownictwa z tego miejsca pracy jest prawdopodobnie duża. Skupienie 3 (obejmuje BK: 3, 4, 5, 6, 12, 18, 23) w największym stopniu kooperuje z innymi bankami, ale jego działalność przynosi najslabsze efekty z punktu widzenia pracowników, kierownictwa i wierzycieli. Skupienie 4 (obejmuje BK: 10, 11, 13, 24) osiąga przeciętne rezultaty, pozytywnie wyróżniając się jedynie wynikami dostarczonymi społeczeństwu. Skupienie 5 (obejmuje BK 2, 20) zapewnia pozytywną wartość dla klientów, może być jednak negatywnie oceniane przez inne banki i państwo. Skupienie 6 (obejmuje BK: 9, 17, 19) ma dość dobre rezultaty z punktu widzenia klientów, ale generuje najslabsze wyniki finansowe (dla właścicieli i samego banku).

Rysunek 11.7. Skupienia banków komercyjnych (metoda k-średnich)

– ocena z perspektywy interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

W następnym kroku wyniki te zostaną skonfrontowane z analizą dotyczącą parametrów systemu władztwa korporacyjnego istniejących w badanych bankach.

11.3. Systemy władztwa korporacyjnego a wyniki finansowe polskich banków³⁹

11.3.1. Pomiar jakości władztwa i pomiar wyników banków⁴⁰

Przedmiotem rozważań w tej części pracy będzie kwestia pojmowania jakości władztwa korporacyjnego – analizie poddane zostanie wypełnienie przez banki dobrych praktyk *corporate governance* w zestawieniu z ich wynikami finansowymi.

Pierwszy aspekt – zgodność z kodeksami ładu korporacyjnego – został już zaprezentowany w rozdziale trzecim. Badanie będzie uwzględniać zarówno zasady bazylejskie, jak i dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Analiza dotycząca bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego została wykonana na podstawie deklaracji banków wskazanych w przeprowadzonym badaniu ankietowym, natomiast analiza dotycząca dobrych praktyk spółek notowanych na GPW z uwagi na niesatysfakcjonującą liczbę uzyskanych odpowiedzi (a także wątpliwości co do ich jakości) została ograniczona do banków publicznych.

Badanie obejmuje analizę korelacji między głównymi charakterystykami systemu władztwa korporacyjnego banku a jego wynikami finansowymi oraz wynikami ocenianymi z perspektywy interesariuszy, a także analizę regresji.

Jak dowodzą Bhagat i Bolton (2007), istnieje endogeniczność w związkach między władztwem korporacyjnym, wynikami finansowymi, strukturą kapitałową i własnościową. Powodem jest pętla przyczynowości między zmiennymi zależnymi i niezależnymi⁴¹. W przeprowadzonej tu analizie zostanie przyjęte podobne rozwiązanie.

11.3.2. Wyniki banków uczestniczących w badaniu ankietowym

Analiza obejmowała 54 banki uczestniczące w badaniu ankietowym (30 banków spółdzielczych i 24 banki komercyjne). Z uwagi na występującą współliniowość zmiennych (kluczowym czynnikiem różnicującym była zmienna „typ banku”, w przypadku której występowała wysoka korelacja z wieloma innymi zmiennymi), konieczne jest przeprowadzenie odrębnych badań dla obu grup banków. Definicje zmiennych wykorzystanych w badaniu przedstawiono w załączniku nr 5 (tabela 1).

³⁹ Analizy wykonano z wykorzystaniem pakietu Statistica 10.

⁴⁰ Wstępne wyniki badania zaprezentowano podczas warsztatów EIASM na temat *corporate governance* (Marcinkowska, 2013d). Obecna wersja uwzględnia sugestie zgłoszone przez uczestników warsztatów.

⁴¹ W konsekwencji autorzy proponują rozpatrywanie systemu czterech równań, w których za każdym razem kolejny spośród wymienionych parametrów jest zmienną objaśnianą, a wszystkie inne – zmiennymi objaśniającymi (Bhagat, Bolton, 2007).

Rysunki 11.8 i 11.10 prezentują wykresy obrazkowe (twarze Chernoffa), ilustrujące zróżnicowanie cech władztwa korporacyjnego. Zróżnicowanie cech jest dość znaczące. Potwierdza to analiza skupień (wykonano ją metodą Warda, z wykorzystaniem kwadratu odległości euklidesowej) – zob. rysunki 11.9 i 11.11.

Warto odnotować, że powstałe skupienia są zupełnie innymi zbiorami niż w przypadku skupień utworzonych na podstawie podobieństwa wyników dla interesariuszy. Sugeruje to, że **kwestie cech władztwa korporacyjnego i wyników banków dla interesariuszy nie są ze sobą powiązane**. Istotnie, przeprowadzona analiza korelacji między tymi dwoma grupami cech dowodzi, że zależności między nimi są w większości przypadków słabe i nieistotne statystycznie (załącznik nr 5, tabele nr 2 i 10).

W przypadku banków spółdzielczych jedyne istotne statystycznie zależności dotyczyły: wyników banku i udziału w radzie nadzorczej kobiet oraz długości okresu zasiadania w radzie nadzorczej (umiarkowana zależność negatywna), wyników dla pracowników oraz wyników dla kierownictwa i udziału w radzie członków niezależnych (słaba zależność dodatnia), średniego wieku członków rady nadzorczej i wyników ocenianych z punktu widzenia kierownictwa i nadzoru (umiarkowana zależność ujemna), wynagrodzenia zarządu i wyników ocenianych z punktu widzenia wierzycieli i nadzoru (umiarkowana zależność ujemna), a także wyników generowanych dla klientów i społeczeństwa a proporcją stałej części wynagrodzenia (umiarkowana zależność ujemna). W przypadku banków komercyjnych istotnych statystycznie zależności było nieco więcej (wszystkie miały umiarkowaną siłę); dotyczyły one: wielkości rady i wyników generowanych dla pracowników, wierzycieli, nadzoru, a w konsekwencji także wyników agregatowych w wersji A i B oraz D (zależność ujemna), natomiast zależność dotycząca wyników dla samego banku była dodatnia; udział w radzie nadzorczej kobiet był negatywnie skorelowany z wynikami dla nadzoru i najszerszą miarą syntetyczną wyniku dla interesariuszy; udział obcokrajowców w radzie nadzorczej był negatywnie skorelowany z wynikami dla klientów; odsetek członków niezależnych był negatywnie skorelowany z wynikami dla wierzycieli, ale pozytywnie z wynikami dla banku; dłuższy okres zasiadania w radzie wiązał się z gorszymi wynikami generowanymi dla pracowników oraz wskaźnikiem syntetycznym w wersji A i B oraz D; długość okresu zasiadania w radzie nadzorczej była pozytywnie związana z wynikami generowanymi dla samego banku, a negatywnie – dla pracowników (z tym drugim aspektem analogicznie wiązało się wynagrodzenie rady nadzorczej); im większy zarząd, tym lepsze wyniki banku dla społeczeństwa; większa częstotliwość posiedzeń wiązała się z lepszymi wynikami dla właścicieli i społeczeństwa; wyodrębnienie komitetu audytu w radzie nadzorczej było negatywnie skorelowane z wynikami dla klientów, pracowników, kontrahentów, państwa i łączną oceną syntetyczną uwzględniającą wyniki dla wszystkich interesariuszy, natomiast istniała dość silna pozytywna zależność z wynikami dla samego banku (można to zinterpretować w ten sposób, że istnienie komitetu audytu mocniej

Rysunek 11.8. Charakterystyki władztwa korporacyjnego banków spółdzielczych – wykres obrazkowy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.9. Skupienia banków spółdzielczych – charakterystyki władztwa korporacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.10. Charakterystyki władztwa korporacyjnego banków komercyjnych – wykres obrazkowy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.11. Skupienia banków komercyjnych – charakterystyki władztwa korporacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

ogniskuje uwagę banku na generowaniu wyniku finansowego i sprzyja realizacji celów tworzenia wartości banku, jednocześnie ograniczając działania, które tworzą wartość dla interesariuszy, oceniane tu jako nieefektywne).

Nasuwa się wniosek, że część tych zależności może mieć charakter pozornych związków, trudno bowiem o ich merytoryczne uzasadnienie. W niektórych jednak przypadkach (jak choćby odnotowanej zależności między istnieniem komitetu audytu a wynikami banku) można dowodzić istnienia tego związku.

Można także wskazać kilka istotnych statystycznie **zależności między charakterystykami systemu władztwa korporacyjnego banków a ich charakterystykami finansowymi** (załącznik nr 5, tabele nr 7 i 15). W przypadku banków spółdzielczych większy udział kobiet w radzie nadzorczej dotyczył mniejszych banków (wielkość mierzona liczbą klientów, aktywami i kapitałem własnym), wiązał się też z niższą rentownością, ale jednocześnie wyższym poziomem adekwatności kapitałowej. Wyższy udział niezależnych członków rady nadzorczej dotyczył także mniejszych banków i banków, których obligacje nie były notowane na rynku Catalyst. Większy profesjonalizm członków rad w zakresie finansów skutkował lepszą adekwatnością kapitałową banków. Wraz z długością okresu zasiadania w radzie malała rentowność banku, rosło także wynagrodzenie audytora. W radach nadzorczych większych banków zasiadali starsi członkowie, ich wiek był negatywnie skorelowany z rentownością banku (w szczególności z marżą odsetkową). Starsi członkowie zarządu natomiast w wyższym stopniu korzystali z usług audytora innych niż badanie sprawozdań finansowych, a banki te udzielały mniej kredytów (ujemna korelacja z wskaźnikiem kredyty / depozyty). Występowała silna odwrotna zależność między wielkością rady a dokapitalizowaniem banku (udziałem kapitału własnego w sumie bilansowej). Wynagrodzenie zarządu było wyższe w większych bankach, w bankach emitujących obligacje notowane na rynku Catalyst, generujących wyższy zysk i udzielających mniej kredytów (ujemna korelacja ze wskaźnikami kredyty / suma bilansowa i kredyty / depozyty) oraz uzyskujących mniejszą marżę na kredytach. Wyższa stała część wynagrodzenia zarządu charakteryzowała mniejsze i mniej rentowne banki.

W przypadku banków komercyjnych także można wskazać kilka istotnych statystycznie zależności w tym obszarze. Większe rady nadzorcze funkcjonują w większych bankach, bardziej rentownych, o mniejszej adekwatności kapitałowej i mniejszym udziale głównego akcjonariusza; wiązało się to również z wyższym udziałem wynagrodzenia audytora za usługi inne niż weryfikacja sprawozdań finansowych. Większy odsetek kobiet w radzie dotyczył banków, których obligacje były notowane na rynku Catalyst, a także tych, które miały wyższy wskaźnik kreatywności kredytów. Wyższy udział obcokrajowców w radzie nadzorczej był pozytywnie skorelowany z udziałem głównego akcjonariusza (wiąże się to z tym, że zagraniczne banki będące strategicznymi inwestorami banków krajowych z reguły w znacznym stopniu obsadzają rady swymi przedstawicie-

lami). Z kolei udział członków niezależnych dotyczył większych banków i był negatywnie skorelowany z udziałem głównego akcjonariusza; banki te w większym stopniu korzystały też z dodatkowych usług audytora (podobnie jak te banki, w radach których zasiadało więcej profesjonalistów z zakresu finansów). Dłuższy staż w radzie nadzorczej był jednym z elementów charakteryzujących banki, których obligacje nie były notowane na rynku Catalyst. Wynagrodzenie rad nadzorczych było wyższe w większych bankach (banki te płaciły też wyższe wynagrodzenie audytorowi i wyższym stopniu korzystały z jego dodatkowych usług). Większa częstotliwość posiedzeń rady nadzorczej znamionowała większe banki, banki, których obligacje były notowane na rynku Catalyst, które miały wyższe wyniki finansowe, więcej zarejestrowanych akcjonariuszy i mniejszy udział głównego akcjonariusza. Większe zarządy funkcjonowały w większych bankach i tych, których obligacje były notowane na rynku Catalyst; banki te miały też niższą jakość portfela kredytowego. Wyższe wynagrodzenie zarządu stwierdzono w większych bankach, funkcjonujących na rynku Catalyst, o wyższym wyniku finansowym i wyższych wypłatach dywidend, o większej liczbie zarejestrowanych akcjonariuszy; występowała też dość silna zależność z wynagrodzeniem audytora. Komitet audytu był wyodrębniony w większych bankach, bardziej rentownych, ale o mniejszej adekwatności kapitałowej (ujemna korelacja ze współczynnikiem wypłacalności i udziałem kapitału własnego w sumie bilansowej), wyższym udziałem głównego akcjonariusza; te banki częściej zatrudniały audytora z „wielkiej czwórki”.

Podobne rozważania przeprowadzono w stosunku do realizacji zasad władztwa korporacyjnego rekomendowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (zasady przytoczono w załączniku nr 3)⁴². Szczegółową analizę wcielenia w życie tych dobrych praktyk przez badane banki (na podstawie ich deklaracji w badaniu ankietowym) przedstawiono w rozdziale trzecim. Poniżej umieszczono wykresy obrazkowe (twarze Chernoffa) ilustrujące zróżnicowanie zakresu stosowania kodeksu bazylejskiego (rysunki 11.12 i 11.14), a także dendrogramy ilustrujące skupienia banków pod względem podobieństwa deklaracji odnoszących się do realizacji poszczególnych dobrych praktyk (rysunki 11.13 i 11.15). Ponownie otrzymane wyniki grupowania banków są odmienne niż w przypadku grupowania pod względem wyników dla interesariuszy, a także pod względem charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego.

⁴² Poszczególne zasady dotyczą: A. Zasady dotyczące rady: 1) ogólna odpowiedzialność rady za bank; 2) kwalifikacje członków rady; 3) funkcjonowanie rady; 4) odpowiedzialność w grupie kapitałowej. B. Kierownictwo wyższego szczebla: 5) odpowiedzialność zarządu. C. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna: 6) system kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem; 7) identyfikacja i monitorowanie ryzyka; 8) raportowanie ryzyka; 9) współpraca z audytorami. D. Wynagrodzenia: 10) nadzór nad systemem wynagradzania; 11) Powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem. E. Złożone lub nieprzejrzyste struktury organizacyjne: 12) zrozumienie struktury organizacyjnej; 13) struktury specjalne. F. Ujawnianie informacji i transparentność: 14) przejrzystość dla interesariuszy.

Rysunek 11.12. Charakterystyka banków spółdzielczych pod kątem realizacji bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego – wykres obrazkowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.13. Skupienia banków spółdzielczych – realizacja bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.14. Charakterystyka banków komercyjnych pod kątem realizacji bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego – wykres obrazkowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Rysunek 11.15. Skupienia banków komercyjnych – realizacja bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Realizacja zasad władztwa korporacyjnego generalnie nie jest powiązana z wynikami banku generowanymi dla interesariuszy (załącznik nr 5, tabele nr 3 i 11). W przypadku banków komercyjnych odnotowano tylko jedną istotną statystycznie wartość współczynnika korelacji, w odniesieniu do banków spółdzielczych było ich kilkanaście (wszystkie wskazywały związek o słabej lub umiarkowanej sile), jednak można uznać, że zależności te (a przynajmniej większość z nich) są pozorne, trudno bowiem odnaleźć ich merytoryczne uzasadnienie. W co najmniej jednym przypadku zaobserwowana zależność byłaby faktycznie pożądana i dowodziła słuszności głoszonych tez: w bankach komercyjnych istniała słaba dodatnia zależność między wynikiem generowanym dla banku a spełnieniem zasady nr 11 dotyczącej powiązania wynagrodzenia z ryzykiem (przeprowadzone analizy nie wskazywały jednak na to, by w bankach spółdzielczych wysokość wynagrodzenia kierownictwa była powiązana z ryzykiem – kwestia ta sporadycznie występowała w analizowanych podmiotach).

Co ciekawe, **niewielka jest także zależność między charakterystykami władztwa korporacyjnego a realizacją bazylejskich dobrych praktyk** (załącznik nr 5, tabele nr 6 i 14). W przypadku banków spółdzielczych istniało tylko kilka istotnych statystycznie zależności, wszystkie o umiarkowanej sile. Przede wszystkim można wskazać, że zasada nr 11 (dotycząca powiązania wysokości wynagrodzenia kierownictwa z ryzykiem ponoszonym przez bank) jest przestrzegana w wyższym stopniu w bankach, w których większy jest udział w radzie nadzorczej członków niezależnych, oraz tych, w radach których wyodrębniono komitet audytu. Spełnienie wymogów dotyczących systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej (zasada nr 6 oraz cała grupa zasad z części C) częściej dotyczyło banków, w których zarządy były mniej liczne, oraz tych, w radach których wyodrębniono komitet audytu. Kwestia sprawowania nadzoru nad systemem wynagradzania (zasada nr 10 i cała grupa zasad z części D) powodowała zmniejszenie odsetka stałej części wynagrodzenia zarządu.

W bankach komercyjnych istotnych statystycznie zależności jest jeszcze mniej (tu również wszystkie zależności miały umiarkowaną siłę). Ogólny stopień przestrzegania wszystkich zasad był dodatnio skorelowany z wynagrodzeniem członków zarządu. Realizacji pierwszej zasady (dotyczącej ogólnej odpowiedzialności rady) sprzyjało wyższe wynagrodzenie rady oraz mniejszy odsetek kobiet zasiadających w radzie (a także większy skład zarządu i wyższe jego wynagrodzenie, co jednak prawdopodobnie jest konsekwencją wysokiej korelacji między tymi zmiennymi a wynagrodzeniem rady). Trzecia zasada (dotycząca funkcjonowania rady) była lepiej wypełniana, gdy rada odbywała więcej posiedzeń w ciągu roku. Im większy zarząd, tym lepiej realizowana była zasada nr 10, wymagająca sprawowania nadzoru nad systemem wynagrodzeń kierownictwa (natomiast ogólne stosowanie zasad z grupy D było dodatnio skorelowane z wynagrodzeniem zarządu). Lepsza przejrzystość (zasada nr 14) wiązała się z większym zaangażowaniem członków rady nadzorczej (liczbą posiedzeń). Wszystkie z wymienionych kore-

lacji mogą być umotywowane merytorycznie, zatem można wnosić, że nie są to pozorne zależności. Brak większych zależności może oznaczać np. to, że deklaracje banków odnośnie do spełnienia wytycznych bazylejskich nie były w pełni prawdziwe bądź też, że przestrzeganie tych zasad nie jest zależne od istniejących mechanizmów władztwa korporacyjnego.

Deklaracje dotyczące realizacji bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego pozostawały w niewielkim związku z charakterystykami finansowymi banków (załącznik nr 5, tabele nr 8 i 16). W bankach spółdzielczych odnotowano jedynie kilka istotnych statystycznie zależności. W przypadku zasady drugiej (dotyczącej kwalifikacji członków rady) występowała pozytywna zależność z udziałem kapitałów własnych w sumie bilansowej. Realizacja zasady szóstej (system kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem) wiązała się z niższym poziomem ryzyka: lepszym dokapitalizowaniem i lepszą jakością portfela kredytowego. Niższy udział należności zagrożonych cechował też te banki, które deklarowały istnienie systemu identyfikacji i monitorowania ryzyka (i przestrzeganie zasad z całej sekcji C oraz F). Stosowanie zasady dziewiątej (dotyczącej współpracy z audytorem) skutkowało niższym obciążeniem kosztów działania banku wynagrodzeniem audytora. Przestrzeganie zasad dotyczących struktur organizacyjnych odnotowano odnośnie do banków mniej rentownych (można to wyjaśnić tym, że tworzenie takich struktur w bankach spółdzielczych – o ile faktycznie ma miejsce – jest nieefektywne).

W bankach komercyjnych odnotowano mniej istotnych statystycznie zależności. Spełnienie pierwszej zasady (ogólna odpowiedzialność rady) dotyczyło banków o gorszym portfelu kredytowym i mniejszym udziale wynagrodzenia audytora w kosztach działania ogółem. Ujemna zależność dotycząca tej drugiej zmiennej była silniejsza w przypadku zasady drugiej (kwalifikacje członków rady); może to oznaczać, że rady złożone w większym stopniu z profesjonalistów w zakresie finansów nie potrzebują większego doradztwa ze strony audytorów (lub też stawki audytora są niższe z uwagi na mniejsze ryzyko). Trzecia zasada (dotycząca funkcjonowania rady) realizowana była przede wszystkim w bankach o mniejszym udziale inwestora strategicznego. Odnośnie do przestrzegania zasady trzeciej i czwartej (dotyczącej odpowiedzialności w grupie kapitałowej) odnotowano niższy poziom marży odsetkowej. Zasada dziesiąta (nadzór nad systemem wynagradzania) była częściej respektowana przez spółki notowane na GPW w Warszawie, podobnie jak zasada czternasta dotycząca transparentności, jak też cały zestaw zasad we wszystkich grupach.

W celu pogłębienia badania i znalezienia szerszych zależności między omawianymi czynnikami, przeprowadzono analizę regresji wielorakiej, przyjmując w kolejnych krokach następujące zestawy równań:

- 1) $BIS\ 1-14 = f(\text{wyniki dla interesariuszy, charakterystyki finansowe})$;
- 2) $BIS\ 1-14 = f(\text{charakterystyki władztwa korporacyjnego})$;
- 3) $\text{rentowność} = f(\text{realizacja zasad władztwa korporacyjnego})$;

4) rentowność = $f(\text{charakterystyki władztwa korporacyjnego})$;

5) rentowność = $f(\text{charakterystyki władztwa korporacyjnego, realizacja zasad władztwa korporacyjnego})$;

6) rentowność = $f(\text{charakterystyki władztwa korporacyjnego, charakterystyki finansowe})$;

7) ryzyko = $f(\text{charakterystyki władztwa korporacyjnego, realizacja zasad władztwa korporacyjnego})$.

Z uwagi na współliniowość zmiennych (w szczególności wysoką korelację między kluczowymi charakterystykami banków a typem banku), analizy musiały być wykonane odrębnie dla banków spółdzielczych i komercyjnych. Powoduje to, że badania są przeprowadzone na małych próbach, co istotnie ogranicza liczbę zmiennych, która może wystąpić w modelu, i negatywnie wpływa na jakość analiz. Wyniki muszą zatem być traktowane z ostrożnością.

Każdorazowo w celu wyselekcjonowania najlepszych zmiennych objaśniających wykorzystano opcję Statistica pozwalającą wyznaczyć modele regresji metodą najlepszego podzbioru. W każdym przypadku przeanalizowano po 20 modeli (zarówno wszystkie efekty, jak i metodę krokową postępującą), uwzględniających od jednej do trzech zmiennych objaśniających⁴³. Ostatecznej selekcji zmiennych w modelu dokonano z uwzględnieniem przeprowadzonej wcześniej analizy korelacji.

W pierwszym badaniu przyjęto, że realizacja dobrych praktyk władztwa korporacyjnego jest funkcją charakterystyk finansowych i wyników uzyskiwanych dla interesariuszy banku. Zmienną objaśnianą był odsetek stosowania zasad bazylejskich (BIS 1–14). W przypadku próby banków komercyjnych najwyższa wartość współczynnika determinacji (R^2) modelu regresji wynosiła 0,146 (a zatem model wyjaśniał niewielką część zmienności zmiennej zależnej), przy czym w żadnym modelu nie wystąpiła zmienna istotna statystycznie. W przypadku próby banków spółdzielczych również nie udało się stworzyć modelu, który zawierałby istotne statystycznie zmienne objaśniające. Oznacza to, że **czynniki finansowe nie są dobrymi predyktorami stopnia zgodności z bazylejskimi zasadami ładu korporacyjnego**.

W drugim badaniu założono, że respektowanie dobrych praktyk władztwa korporacyjnego jest funkcją charakterystyk systemu *corporate governance* (tj. głównie czynników właściwych dla rady nadzorczej i zarządu). Zmienną objaśnianą był odsetek realizowanych zasad bazylejskich (BIS 1–14).

Tabela 11.7 zawiera podsumowanie modeli regresji wielorakiej charakteryzujących się najwyższymi współczynnikami determinacji (wynosił on każdorazowo około 0,31, zatem model objaśniał około 31% zmienności zmiennej zależnej).

⁴³ W niektórych przypadkach najlepsze podzbiory podpowiedziane przez program uwzględniały więcej zmiennych (nawet 10), co jednak nie jest akceptowalne przy tak niskiej liczbie obserwacji.

W każdym modelu wyraz wolny i zmienna określająca wielkość zarządu cechowały się istotnością statystyczną. W modelu uwzględniono dodatkowo zmienną określającą wysokość wynagrodzenia rady nadzorczej; tylko w pierwszym modelu była ona istotna statystycznie. Dodanie kolejnych zmiennych (wynagrodzenia zarządu, odsetka kobiet w radzie nadzorczej, odsetka profesjonalistów z zakresu finansów zasiadających w radzie, średniego wieku członków rady, długości okresu zasiadania w radzie) każdorazowo skutkowało nieznacznym wzrostem współczynnika determinacji, przy czym dodatkowe zmienne nie były istotne statystycznie.

Tabela 11.7. Banki spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: spełnienie dobrych praktyk jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4	M5	M6
Wyraz wolny	b	1,224714	1,157794	1,209320	1,193954	1,284667	1,233157
	p	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
MB	b	-0,096394	-0,092529	-0,095616	-0,091483	-0,094290	-0,095326
	p	0,007982	0,015275	0,009802	0,016127	0,012257	0,011717
remBD	b	-0,001276	-0,001272	-0,001230	-0,001311	-0,001236	-0,001290
	p	0,046319	0,055076	0,062141	0,057860	0,063075	0,051390
remMB	b		0,000145				
	p		0,420299				
fBD%	b			0,081910			
	p			0,680074			
profBD%	b				0,055240		
	p				0,686372		
ageBD	b					-0,001263	
	p					0,767534	
expBD	b						-0,001323
	p						0,886720
R ² modelu		0,30905	0,31017	0,31425	0,31677	0,31173	0,30967

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analogiczna analiza przeprowadzona w odniesieniu do banków komercyjnych nie dała satysfakcjonujących rezultatów. Spośród modeli, w których występowała tylko jedna zmienna objaśniająca, najlepszym był uwzględniający wielkość zarządu (współczynnik determinacji wynosił 0,122); w przypadku zastosowania innych zmiennych, współczynnik determinacji nie przekraczał

poziomu 0,08 (czyli model objaśniał zmienność zmiennej zależnej w mniej niż 8%). Dodatkowo w modelach tych jedynie wyraz wolny był istotny statystycznie. Uwzględnianie dwóch zmiennych zwiększało nieznacznie jakość dopasowania modelu, ale wciąż poziom współczynnika determinacji był bardzo niski, a żadna zmienna objaśniająca nie była istotna statystycznie.

Można zatem podsumować, że **odnośnie do banków spółdzielczych na stopień realizacji dobrych praktyk władztwa korporacyjnego wpływają przede wszystkim wielkość zarządu i poziom wynagrodzenia rady nadzorczej⁴⁴, natomiast w przypadku banków komercyjnych czynniki charakteryzujące system władztwa korporacyjnego nie są dobrymi predyktorami stopnia przestrzegania dobrych praktyk.**

Trzecie badanie przeprowadzono w celu sprawdzenia, w jakim stopniu przestrzeganie bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego wpływa na rentowność banków. Zmienną objaśnianą był wskaźnik rentowności aktywów (ROA), zmiennymi objaśniającymi – zmienne określające stopień realizacji poszczególnych zasad i grup zasad. Następnie badanie powtórzono dla zmiennej objaśnianej – rentowność kapitałów własnych (ROE).

W przypadku banków spółdzielczych tylko jedna zmienna była istotna statystycznie w modelach objaśniających ROA: stopień przestrzegania zasady trzynastej (dotyczącej struktur specjalnych)⁴⁵. Wszelako, z uwagi na fakt, że struktury specjalne nie są wykorzystywane przez banki spółdzielcze, należy to uznać za efekt błędów badania (np. nieadekwatnych odpowiedzi udzielanych przez banki lub zakłócenia wyników przez sposób uwzględnienia zmiennych w badaniu). W modelach objaśniających ROE zmienna dotycząca zasady trzynastej także najlepiej wpływała na jakość modeli. Model o najwyższym współczynniku determinacji (0,481) uwzględniał trzy zmienne dotyczące zasad nr 13, 11 i 8 (przy czym tylko dwie pierwsze zmienne były istotne statystycznie). Usunięcie z modelu zmiennej dotyczącej zasady nr 13 znacząco zmniejszyło R^2 , a pozostałe w modelu zmienne nie były istotne statystycznie.

W przypadku banków komercyjnych żaden model nie zawierał zmiennych istotnych statystycznie. Współczynniki determinacji analizowanych modeli (uwzględniających pojedyncze zasady i pojedyncze obszary zasad) były bardzo niskie (z reguły nie przekraczały 1%).

Zatem zgodność z bazylejskimi zasadami ładu korporacyjnego nie wpływa na rentowność banków.

⁴⁴ Możliwym wyjaśnieniem jest to, że przy większym składzie zarządu poszczególni członkowie mogą lepiej zająć się poszczególnymi niewrażliwymi obszarami zarządzania bankiem, a lepiej wynagradzani członkowie rad nadzorczych bardziej skrupulatnie wypełniają swe obowiązki. Niski współczynnik determinacji każe jednak nie przeceniać tych czynników.

⁴⁵ Model, w którym występowała tylko ta zmienna, objaśniał zmienną zależną w około 13%, a najlepszy model (uwzględniający dodatkowo zasady nr 3, 5 i 7) miał współczynnik determinacji na poziomie 0,274 (przy czym zmienne dotyczące pozostałych zasad były nieistotne statystycznie).

Czwarte badanie dotyczyło wpływu cech charakterystycznych dla systemu władztwa korporacyjnego na rentowność banków. Zmienną objaśnianą była rentowność kapitałów własnych (ROE) lub rentowność aktywów (ROA), a zmiennymi objaśniającymi – poszczególne charakterystyki systemu *corporate governance* (tj. głównie czynniki charakteryzujące radę nadzorczą i zarząd).

Tabela 11.8. Banki spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4	M5	M6
Zmienna zależna		ROE	ROE	ROE	ROA	ROA	ROA
Wyraz wolny	b	0,158838	0,170463	0,198599	0,015428	0,015798	0,018569
	p	0,000000	0,000000	0,000019	0,000023	0,000015	0,000025
fBD%	b	-0,151216	-0,139194	-0,128473	-0,011317		
	p	0,001068	0,002138	0,011052	0,078247		
expBD	b	-0,004202	-0,004724	-0,004666	-0,000491		-0,000346
	p	0,027642	0,014136	0,021033	0,069917		0,191625
profBD%	b	0,040412			0,009019	0,010630	0,009311
	p	0,162116			0,041881	0,015113	0,033373
fixremMB	b			-0,035654			
	p			0,413735			
DBmeet	b					-0,001042	-0,000930
	p					0,026461	0,046084
R ² modelu		0,436719	0,38996	0,409369	0,329145	0,304012	0,354787

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W przypadku banków spółdzielczych charakterystyki władztwa korporacyjnego w umiarkowanym stopniu wpływały na ich rentowność (tabela 11.8). Najlepszy model objaśniał zmienność ROE w niemal 44% – uwzględniał trzy zmienne: odsetek kobiet w radzie nadzorczej, długość okresu pełnienia funkcji członków rady i odsetek profesjonalistów z zakresu finansów zasiadających w radzie. Dwie pierwsze zmienne były istotne statystycznie (usunięcie trzeciej spowodowało jednak obniżenie współczynnika determinacji do poziomu 0,39). Co ciekawe, obydwie zmienne negatywnie wpływały na rentowność (potwierdzałoby to tezę, że zbyt długi okres pełnienia funkcji powoduje mniejszą efektywność rady nadzorczej i wskazywałoby, że obecność w radzie kobiet negatywnie wpływa na rentowność). Zastąpienie w modelu owej nieistotnej statystycznie zmiennej

(profBD%) udziałem części stałej w wynagrodzeniu zarządu dawało słabszy wynik modelu, a zmienna ta też była nieistotna statystycznie. Modele zawierające charakterystyki ładu w nieco niższym stopniu objaśniały rentowność aktywów (w najlepszych przypadkach 30–33%). W tych modelach najistotniejszą zmienną był odsetek profesjonalistów zasiadających w radzie nadzorczej; ponownie na wyniki negatywnie wpływał okres zasiadania w radzie i udział kobiet, a także częstotliwość posiedzeń rady.

Tabela 11.9. Banki komercyjne – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego

Model		M1	M2	M3	M4	M5
Zmienne						
Zmienna zależna		ROE	ROE	ROA	ROA	ROA
Wyraz wolny	b	-0,344826	-0,414563	-0,017936	-0,014658	-0,025396
	p	0,000064	0,000001	0,007780	0,078593	0,003080
AudComm	b	0,431669	0,424325	0,016029	0,018572	0,019732
	p	0,000008	0,000001	0,011526	0,020354	0,019732
indBD%	b		0,174342			0,010124
	p		0,003641			0,094109
remMB	b			0,007780	0,000001	0,000001
	p			0,005993	0,008173	0,006554
BD	b				-0,000669	
	p				0,517157	
R ² modelu		0,65962	0,78988	0,731198	0,745787	0,814720

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W przypadku banków komercyjnych (tabela 11.9) największe znaczenie dla rentowności banku spośród charakterystyk władztwa miało wyodrębnienie w radzie komitetu audytu – model uwzględniający tylko tę zmienną objaśniał zmienność ROE w 66%. Dodanie do modelu zmiennej określającej odsetek członków niezależnych w radzie nadzorczej zwiększa jakość modelu do 79% (obie zmienne są istotne statystycznie, przy czym znaczenie komitetu audytu było większe). W modelach opisujących rentowność aktywów także zmienna dotycząca istnienia komitetu audytu była najważniejszym predyktorem. Wzięcie pod uwagę w modelu wynagrodzenia zarządu powodowało, że model w 73% objaśniał zmienność ROA, a dodatkowe uwzględnienie wielkości rady zwiększało

współczynnik determinacji do 75% (przy czym wielkość rady nie była istotna statystycznie). Najlepszy model objaśniał zmienność rentowności aktywów w 81% i miał na względzie, oprócz zmiennych dotyczących komitetu audytu i wynagrodzenia kierownictwa, także odsetek niezależnych członków rady (przy czym ta zmienna nie była istotna statystycznie).

W piątym badaniu rozszerzono modele wyodrębnione w badaniu czwartym o zmienne dotyczące stosowania bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego. Dodanie zmiennej BIS 1–14 w modelach opisujących rentowność banków spółdzielczych nieznacznie poprawiało współczynniki determinacji modeli, przy czym zmienna ta była nieistotna statystycznie. W przypadku banków komercyjnych natomiast wpływało to na obniżenie współczynników determinacji modeli (ponadto część zmiennych, która wcześniej była istotna statystycznie, już nie miała tej cechy), przy czym zmienna ta była nieistotna statystycznie.

Ogółem można podsumować, że **charakterystyki władztwa korporacyjnego w istotnym stopniu są powiązane z rentownością banków**. Dodatkowe uwzględnienie przestrzegania dobrych praktyk władztwa korporacyjnego nie zwiększa jakości modeli opisujących wskaźniki ROA i ROE.

W szóstym badaniu uwzględniono jako zmienne objaśniające charakterystyki finansowe (w szczególności wielkość kapitałów własnych lub logarytm naturalny z kapitałów własnych, udział kapitałów własnych w sumie bilansowej, wynik netto, marżę odsetkową) – każdorazowo modele w znacznie mniejszym stopniu objaśniały zmienność wskaźników rentowności aniżeli modele opisane w badaniu czwartym. Dodanie do tych modeli wybranych charakterystyk władztwa korporacyjnego (w szczególności istnienia komitetu audytu, wielkości i niezależności rady) poprawiało jakość modeli. Potwierdziło to, że **charakterystyki władztwa korporacyjnego w istotny sposób wpływają na rentowność banków**.

W siódmym badaniu poddano analizie zależności między ryzykiem a zmiennymi dotyczącymi władztwa korporacyjnego. Jako miary odzwierciedlające ryzyko przyjęto kolejno: wskaźnik jakości portfela kredytowego, relację kredytów do depozytów oraz udział kapitałów własnych w sumie bilansowej⁴⁶. W odniesieniu do dwóch pierwszych wskaźników wysoki poziom oznacza wyższe ryzyko, w przypadku ostatniego – odwrotnie. Jako zmienne objaśniające wykorzystano czynniki związane z władztwem korporacyjnym (w jednym przypadku także sumę bilansową).

Oдноśnie do banków spółdzielczych (tabela 11.10) modele objaśniały w najwyższym stopniu zmienność wskaźnika dokapitalizowania banków (CR). Model uwzględniający liczbę członków zarządu i istnienie komitetu audytu wyjaśniał 74% zmienności zmiennej objaśnianej. Dodatkowe uwzględnienie zmiennej opisującej respektowanie szóstej zasady bazylejskiej (dotyczącej systemu zarządzania

⁴⁶ Analizowano także modele objaśniające poziom współczynnika wypłacalności, ale nie zawierały one zmiennych istotnych statystycznie i współczynniki determinacji były niskie.

ryzykiem i kontroli wewnętrznej) nieznacznie zwiększało jakość modelu. Jakość portfela w połowie była wyjaśniana przez model M2, uwzględniający liczbę posiedzeń rady nadzorczej i spełnienie grupy C zasad bazylejskich (dotyczących zarządzania ryzykiem). Fakt notowania obligacji banku na rynku Catalyst zwiększał jakość modelu o 10 punktów procentowych. Na poziom wskaźnika kredytów do depozytów wpływał wiek i wynagrodzenie członków zarządu (współczynnik determinacji modelu wyniósł 38%); jakość modelu poprawiało o 10 punktów procentowych dodanie zmiennej określającej wielkość aktywów banku.

Tabela 11.10. Banki spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: ryzyko banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4	M5	M6
Zmienna zależna		LoanQ	LoanQ	L/D	L/D	CR	CR
Wyraz wolny	b	0,044826	0,053032	1,851930	1,975793	24,86756	24,98620
	p	0,028267	0,016926	0,000042	0,000010	0,000000	0,000000
BDmeet	b	0,003647	0,005073				
	p	0,029188	0,003876				
C	b	-0,059971	-0,079560				
	p	0,012704	0,00173				
Catalyst	b	0,036253					
	p	0,032014					
ageMB	b			-0,014952	-0,016900		
	p			0,030888	0,011248		
remMB	b			-0,000827	-0,001228		
	p			-0,000827	0,000550		
Assets	b				0,000001		
	p				0,042324		
MB	b					-2,86309	-2,87533
	p					0,00000	0,000001
AudComm	b					1,16704	1,17787
	p					0,047346	0,061123
P6	b						-0,10227
	p						0,953683
R ² modelu		0,598166	0,491418	0,380898	0,48885	0,73761	0,73765

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analogiczne badanie przeprowadzone na próbie banków komercyjnych skutkowało modelami o niższej jakości (tabela 11.11). Ponownie najslabsze były modele, które miały opisywać współczynnik wypłacalności. Modele opisujące jakość portfela kredytowego wyjaśniały zmienność tego wskaźnika w około 30%; najważniejszą zmienną objaśniającą była wielkość zarządu (im większy zarząd, tym gorsza jakość portfela) i komitet audytu. Wskaźnik kredyty / depozyty najlepiej opisywały modele uwzględniające wiek rady nadzorczej i wielkość zarządu (ta zmienna była jednak nieistotna statystycznie) oraz odsetek kobiet w radzie nadzorczej (także nieistotna statystycznie). Na stopień finansowania kapitałem własnym wpływało istnienie komitetu audytu oraz wielkość rady nadzorczej (przy czym łączne uwzględnienie obu zmiennych znacząco poprawiało dopasowanie modelu, ale obie zmienne stawały się nieistotne statystycznie).

Tabela 11.11. Banki komercyjne – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: ryzyko banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4	M5	M6
Zmienna zależna		LoanQ	L/D	L/D	CR	CR	CR
Wyraz wolny	b	-0,029591	-1,08299	-1,35280	0,253950	0,255794	0,295883
	p	0,436060	0,422677	0,327769	0,000003	0,000008	0,000005
MB	b	0,010933	-0,10065	-0,10141			
	p	0,020994	0,156204	0,153480			
AudComm	b	0,036255			-0,107715		-0,077104
	p	0,208197			0,016230		0,099732
AgeBD	b		0,05418	0,05701			
	p		0,033438	0,027530			
fBD%	b			1,19910			
	p			0,312940			
BD	b					-0,012225	-0,008387
	p					0,025217	0,144624
R ² modelu		0,301174	0,300956	0,345372	0,256221	0,216625	0,33699

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ogółem można powiedzieć, że **poziom ryzyka banków jest powiązany z charakterystykami władztwa korporacyjnego**, przy czym w przypadku banków spółdzielczych poziom dokapitalizowania był objaśniany w wysokim stopniu tymi zmiennymi. W odniesieniu do banków spółdzielczych potwierdzono także, że **poziom ryzyka jest powiązany z realizacją zasad bazylejskich odnoszących się do zarządzania ryzykiem**.

Podsumowując, **czynniki charakteryzujące władztwo korporacyjne wpływają na rentowność banków oraz (w mniejszym stopniu) na ponoszone przez nie ryzyko. Przestrzeganie bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego nie wpływa na wyniki finansowe banków. Podobnie charakterystyki finansowe nie są dobrymi predyktorami realizacji dobrych praktyk. Modele władztwa korporacyjnego nie przekładają się na stosowanie zasad bazylejskich przez banki komercyjne, natomiast niektóre z charakterystyk ładu korporacyjnego w bankach spółdzielczych wiążą się ze stosowaniem tego kodeksu.**

11.3.3. Wyniki banków giełdowych

Uzupełnieniem badania ankietowego będzie analiza zależności między zmiennymi dotyczącymi wyników finansowych, ryzyka, wyników giełdowych, a realizacją dobrych praktyk spółek notowanych na GPW w Warszawie. Dane pochodzą z lat 2008–2012 i dotyczą od 14 do 16 banków (wszystkich polskich banków notowanych na giełdzie w danym roku). Zyskuje się zatem bogatszą próbę badawczą⁴⁷.

Celem analizy jest sprawdzenie, jakie charakterystyki objaśniają stopień realizacji zasad z kodeksu ładu korporacyjnego oraz sprawdzenie, czy przestrzeganie tych zasad wpływa na charakterystyki finansowe banków.

Dane pochodzą ze źródeł ogólnodostępnych (sprawozdań finansowych banków, oświadczeń na temat ładu korporacyjnego, witryny gpwinfastrefa.pl) oraz bazy BankScope⁴⁸. Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem pakietu Statistica 10.

Analiza korelacji (załącznik nr 6, tabela 3) wskazuje, że większe banki w wyższym stopniu stosowały dobre praktyki ładu korporacyjnego (przy czym była to słaba zależność). Pozostałe zmienne nie wpływały na stopień realizacji kodeksu w istotny statystycznie sposób. Dodatkowo można przyjrzeć się tym zasadom kodeksu, w przypadku których odnotowano najniższy średni odsetek respektowania przez banki.

⁴⁷ Większa liczba obserwacji umożliwia uwzględnienie w modelu regresji większej liczby zmiennych objaśniających).

⁴⁸ Definicje zmiennych przedstawiono w załączniku nr 6 (tabela 1), a ich statystyki opisowe – w załączniku nr 6 (tabela 2).

Zasada I.1 (dotycząca polityki informacyjnej) była częściej przestrzegana przez banki większe (aktywa), bardziej rentowne (ROAA), bardziej stabilne (Z), o niższych kosztach działania (C-I) i mniejszym udziale głównego akcjonariusza (MajShareh); wszystkie te zależności były istotne statystycznie, pozytywne i dość niskie. Jedyna silna zależność dotyczyła realizacji kodeksu dobrych praktyk (im więcej zasad bank przestrzegał, tym większe prawdopodobieństwo realizacji także i tej zasady).

Zasada I.5 (dotycząca wynagrodzenia kierownictwa) była częściej przestrzegana przez banki o podobnych charakterystykach; z wyjątkiem tego, że zależność ze wskaźnikiem Z-score była nieistotna statystycznie, a zależność z całościowym wskaźnikiem stosowania zasad *corporate governance* miała umiarkowaną siłę.

Zasada I.9 (dotycząca zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółki) była częściej przestrzegana przez banki większe, bardziej rentowne, o wyższym udziale kapitału własnego w pasywach, niższych kosztach działania i niższym udziale akcjonariusza większościowego.

Na realizację zasady I.12 (dotyczącej elektronicznego walnego zgromadzenia) nie wpływały w istotny sposób żadne analizowane zmienne finansowe.

Podobnie rzecz miała się z zasadą II.1 (dotyczącą korporacyjnej strony internetowej), przy czym jej przestrzeganie silnie wiązało się ze stosowaniem zasady I.1.

Zasada III.6 (dotycząca niezależnych członków rady nadzorczej) była respektowana przez banki większe, bardziej rentowne, bardziej stabilne, o niższych kosztach działania i mniejszym udziale głównego akcjonariusza; wszystkie te zależności były istotne statystycznie, pozytywne i dość niskie. Jedyna silna zależność dotyczyła realizacji kodeksu dobrych praktyk (im więcej zasad bank przestrzegał, tym większe prawdopodobieństwo realizacji także i tej zasady).

Stosowanie zasady III.7 (dotyczącej komitetu audytu, a obowiązującej do czasu przeniesienia tego wymogu do przepisów prawa) było wyższe w bankach większych i wiązało się z wyższymi kosztami działania.

Pierwsza część analizy miała umożliwić sprawdzenie, jakie charakterystyki objaśniają stopień realizacji zasad z kodeksu ładu korporacyjnego. Tabela 11.12 prezentuje trzy modele uwzględniające od pięciu do ośmiu zmiennych objaśniających. Modele te objaśniają zmienność stopnia realizacji dobrych praktyk w 53–56%, przy czym największe znaczenie ma zmienna określająca wielkość banku (logAssets). Potwierdza to wcześniejszą obserwację wywiedzioną z analizy korelacji: **większe banki w większym stopniu stosują kodeks *corporate governance* GPW.**

Tabela 11.12. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: realizacja dobrych praktyk spółek notowanych na GPW jako funkcja charakterystyk finansowych

Model		M1	M2	M3
Zmienne				
N		72	72	68
1	2	3	4	5
Wyraz wolny	b	-0,007678	0,022753	-0,104704
	p	0,949072	0,874324	0,578304
logAssets	b	0,065862	0,064167	0,068867
	p	0,000000	0,000000	0,000003
E-A	b	0,009186	0,008961	0,005712
	p	0,000328	0,008961	0,066534
C-I	b	0,003893	0,003894	0,005129
	p	0,000000	0,000000	0,000000
NPL	b	-0,004965	-0,004906	-0,002817
	p	0,004657	0,005614	0,186624
MajShareh	b		-0,000151	-0,000161
	p		0,695778	0,725300
Z	b	-0,001286	-0,001264	-0,001411
	p	0,003353	0,004458	0,004546
RelRet WIG-b	b			0,000076
	p			0,696809
ROAA	b			0,025738
	p			0,070465
R ² modelu		0,5347099	0, 535812	0,564841

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne.

Drugim celem analizy było sprawdzenie, czy przestrzeganie tych zasad wpływa na charakterystyki finansowe banków. W tym celu przeprowadzono serię analiz regresji wielorakiej.

Po pierwsze, zbudowano modele, w których zmienną objaśnianą była rentowność aktywów (tabela 11.13). Modele wykorzystujące wyłącznie zmienne o charakterze finansowym (księgowym lub rynkowym) cechowały wysokie wartości współczynników determinacji: 0,79–0,89. W każdym przypadku dodanie zmiennej objaśniającej symbolizującej zgodność z kodeksem dobrych

praktyk zwiększała jakość modelu (do 0,79–0,92), przy czym tylko w ostatnim modelu zmienna ta była istotna statystycznie (prawdopodobnie przyczyniła się do tego mniejsza liczba obserwacji). Zatem można wysnuć wniosek, że **realizacja zasad corporate governance w nieznacznym stopniu wpływa na rentowność banku.**

Tabela 11.13. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność aktywów

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4	M5	M6
N		75	74	75	75	70	69
Wyraz wolny	b	2,976633	0,084879	-3,76975	-4,26268	4,809578	5,635619
	p	0,000000	0,972893	0,104786	0,141986	0,015926	0,004754
logAssets	b			0,61068	0,65325	0,072441	-0,550451
	p			0,003651	0,008367	0,645389	0,003665
E-A	b	0,056178	0,059541	0,03901	0,02580	0,01273	0,049737
	p	0,216709	0,237111	0,368506	0,602910	0,626508	0,064083
C-I	b	-0,041758	-0,041457	-0,03524	-0,03443	-0,07860	-0,094891
	p	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
NPL	b	-0,012843	-0,010156	-0,01158	-0,00638	-0,01746	-0,031321
	p	0,775495	0,826531	0,786114	0,885640	0,50252	0,17776
Return	b					-0,003950	-0,004537
	p					-0,003950	0,017422
WSEcode	b		2,988619		0,07884		6,946459
	p		2,988619		0,976537		0,000007
R ² modelu		0,7897001	0,7941065	0,8137720	0,8142582	0,8913377	0,9249236

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne.

Po drugie, z uwagi na dość powszechną krytykę miar księgowych, zbudowano także modele regresji, w których zmienną objaśnianą była roczna stopa zwrotu na akcjach banku. Pierwotne modele (M1, M3) objaśniały tę zmienną w 66,5–70%, natomiast dodanie zmiennej niezależnej WSEcode nieznacznie zwiększało dopasowanie modelu (do poziomu 67,2–70,1%). W obu przypadkach nowa zmienna była nieistotna statystycznie. Ponownie zatem można wysnuć wniosek, że **realizacja zasad corporate governance w nieznacznym stopniu wpływa na wyniki giełdowe banku.**

Tabela 11.14. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: zwrot na akcjach

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4
N		65	65	65	65
Wyraz wolny	b	-32,0564	-66,5529	-199,516	-205,247
	p	0,158494	0,099204	0,029829	0,028703
CAR	b	-3,9713	-3,9988	-4,507	-4,408
	p	0,000095	0,000087	0,000836	-4,408
ROAA	b	20,6290	19,4217	16,446	16,450
	p	0,000095	0,000058	0,012802	0,013492
C-I	b	20,6290	0,9210	1,215	1,151
	p	0,000787	0,002769	0,001421	0,005672
Return	b	0,6200	0,6116	0,588	0,587
	p	0,000787	0,000000	0,000000	0,000000
E-A	b			1,206	1,088
	p			0,420028	0,478691
logAssets	b			12,410	11,373
	p			0,044853	0,092478
NPL	b			-0,697	-0,661
	p			0,398159	0,429625
MajShareh	b			0,341	0,354
	p			0,091413	0,086404
WSEcode	b		42,9865		20,201
	p		0,297120		0,696438
R ² modelu		0,665759	0,6719127	0,699812	0,700649

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnej części badania uwzględniono miary ryzyka. Przede wszystkim przeanalizowano zmienność cen akcji, jednak zbudowane modele miały bardzo niskie współczynniki determinacji, zatem analizy nie kontynuowano.

Przyjęto natomiast szerszą miarę ryzyka, jaką jest wskaźnik Z-score⁴⁹ (tabela 11.15). Pierwotne modele cechują współczynniki determinacji na poziomie

⁴⁹ Na poziom tego wskaźnika wpływa dokapitalizowanie banku (udział kapitałów w sumie bilansowej) i rentowność aktywów oraz zmienność rentowności. Jest interpretowana jako miara stabilności zysków (i odległość, jaka dzieli bank od bankructwa). Im większe kapitały własne i bardziej stabilne zyski, tym większe bezpieczeństwo banku (możliwość pokrycia strat kapitałami).

0,46–0,60. W obu przypadkach dodanie do modelu zmiennej WSEcode przyczynia się do wzrostu tych wskaźników (do poziomu 0,55–0,68) i w obu sytuacjach zmienna ta jest istotna statystycznie. Istnieje jednak zagrożenie, że mamy tu do czynienia ze współliniowością, zatem trudno mówić o wpływie przestrzegania zasad *corporate governance* na stabilność wyników banku.

Tabela 11.15. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: wskaźnik Z

Model Zmienne		M1	M2	M3	M4
N		73	72	65	65
Wyraz wolny	b	-128,147	-104,063	-53,5099	25,378
	<i>p</i>	0,000158	0,003087	0,002602	0,335227
ROAA	b	5,902	5,856	12,8641	12,690
	<i>p</i>	0,052881	0,064067	0,002936	0,001264
C-I	b	0,654	0,980	0,6648	0,900
	<i>p</i>	0,000631	0,000051	0,002870	0,000043
NPL	b	-0,857	-1,293	-0,9047	-1,173
	<i>p</i>	0,089229	0,013439	0,089662	0,017341
logAssets	b	8,576	13,441		
	<i>p</i>	0,000487	0,000054		
E-A	b	2,384	3,143	1,0030	1,676
	<i>p</i>	0,000172	0,000021	0,303379	0,064935
Assets	b			0,00004	0,0001
	<i>p</i>			0,296490	0,010618
CAR	b			1,6765	1,270
	<i>p</i>			0,047939	0,098953
Return	b			0,0706	0,078
	<i>p</i>			0,080382	0,033849
WSEcode	b		-104,976		-100,432
	<i>p</i>		0,001311		0,000444
R ² modelu		0,4640777	0,5528537	0,5996567	0,6794458

Oznaczenia: b – współczynniki regresji; p – empiryczny poziom istotności (kursywą zaznaczono zmienne, które nie są istotne statystycznie na poziomie $p \leq 0,05$); R² – współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że realizacja zasad władztwa korporacyjnego w nieznacznym stopniu wpływa na wyniki banków giełdowych. Spośród charakterystyk finansowych na stopień przestrzegania kodeksu dobrych praktyk GPW wpływała przede wszystkim wielkość aktywów banku. Zatem inwestorzy

giełdowi w niewielkim zakresie są zainteresowani stosowaniem postanowień kodeksu *corporate governance*, być może są bowiem skoncentrowani wyłącznie na zyskach giełdowych i nie postrzegają tego aspektu jako wpływającego istotnie na wyniki spółek, w które inwestują, albo przekonują ich wyjaśnienia banków odnośnie do przyczyn nieprzestrzegania określonych zasad. Należy też zauważyć, że polska giełda papierów wartościowych nie jest oceniana jako rynek efektywny informacyjnie, zatem ceny kształtują się także pod wpływem innych czynników. Nie można wykluczyć także tego, że polski kodeks dobrych praktyk nie uwzględnia zasad, które byłyby postrzegane jako istotne i nie odnosi się do wszystkich ważnych mechanizmów *corporate governance*.

11.4. Podsumowanie

Beltratti i Stulz (2012) stwierdzają, że podczas globalnego kryzysu wyniki finansowe banków determinowane były nie przez czynniki dotyczące władztwa korporacyjnego, ale kwestie finansowe (podkreślają kruchość banków finansujących się z krótkoterminowych źródeł rynkowych i dowodzą, że lepsze wyniki osiągały banki o mniejszej dźwigni finansowej i niższych zwrotach tuż przed kryzysem). Ponadto istotną kwestią wpływającą na wyniki banków były regulacje: lepsze wyniki osiągały duże banki z krajów o ostrzejszych restrykcjach nakładanych na działalność tego sektora. Autorzy wysnuwają wniosek, że dowody stanowią istotne wyzwanie dla tych, którzy twierdzą, że to złe władztwo było główną przyczyną kryzysu.

Przytoczone w rozdziale wyniki badań empirycznych dają zróżnicowane wyniki. Natomiast w świetle przeprowadzonych własnych badań empirycznych należy stwierdzić, że:

- **przestrzeganie kodeksów władztwa korporacyjnego nie wpływa istotnie na wyniki banków;**
- **zmienne dotyczące władztwa korporacyjnego w umiarkowanym stopniu wyjaśniają poziom ryzyka banków;**
- **mechanizmy władztwa korporacyjnego nie są powiązane z wynikami dla interesariuszy;**
- **czynniki finansowe nie są dobrymi predyktorami stopnia zgodności z zasadami ładu korporacyjnego.**

Należy jednak zaznaczyć, że **potwierdzono wpływ niektórych charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego** (mechanizmów *corporate governance*)⁵⁰ **na rentowność banków**. Zależności te są jednak bardzo zróżnicowane, a ich łączny wpływ na działalność banku trudno jednoznacznie ocenić.

⁵⁰ W przeanalizowanych modelach największe znaczenie miały następujące charakterystyki: wielkość rady nadzorczej i zarządu, wynagrodzenie rady nadzorczej i zarządu, udział kobiet w radzie nadzorczej, wiek członków rady nadzorczej, liczba posiedzeń rady nadzorczej, wyodrębnienie w radzie komitetu audytu.

Jak wskazano, podobne wyniki odnotowano w innych badaniach przeprowadzonych wśród polskich spółek publicznych (choć należy zaznaczyć, że w ich przypadku respektowanie dobrych praktyk w nieznacznym stopniu wpływa na ich wyniki finansowe i giełdowe). Może to oznaczać, że polski rynek finansowy wciąż nie jest rozwinięty i pewne charakterystyki i modele właściwe rynkom dojrzałym jeszcze nie funkcjonują w pełni. **Potencjalne przyczyny** tego stanu rzeczy mogą być następujące:

- inwestorzy (i być może także inni interesariusze) nie są zainteresowani przestrzeganiem dobrych praktyk, gdyż nie postrzegają władztwa korporacyjnego jako fenomenu przysparzającego wartości;
- inwestorzy są usatysfakcjonowani wyjaśnieniami złożonymi przez banki w odniesieniu do nieprzestrzegania przez nie określonych zasad ładu korporacyjnego i akceptują powody niewdrożenia dobrych praktyk;
- ogólne wypełnianie przez banki zasad władztwa korporacyjnego jest relatywnie wysokie, a brak zgodności dotyczy kilku nowych zasad (przejściowy brak zgodności), tych samych, które są problemem także dla innych notowanych na giełdzie spółek i inwestorzy akceptują to;
- kodeksy władztwa korporacyjnego nie uwzględniają wszystkich istotnych mechanizmów ładu i ważne aspekty pozostają poza uwagą i analizami – potwierdzałoby to konieczność wprowadzenia zasad *corporate governance* zaadresowanych do banków, uwzględniających ich specyfikę;
- zgodność z zasadami ładu korporacyjnego może być fikcyjna lub powierzchowna (sztuczna), a faktyczne mechanizmy nie istnieją – oznaczałoby to nieprawdziwość deklaracji banków (lub – co gorsza – brak ich pełnej świadomości odnośnie do kwestii zgodności z dobrymi praktykami);
- w analizach nie są uwzględniane odpowiednie miary władztwa korporacyjnego i adekwatne miary dokonań (wyników banków).

Interesujące spojrzenie oferuje hipoteza uczenia się, zgodnie z którą uczestnicy rynków uczą się doceniać różnicę między bankami osiągającymi lepsze oceny a tymi, które mają gorsze indeksy władztwa korporacyjnego. W przypadku Polski może to nie być obserwowalne bezpośrednio z uwagi na krótką historię polskiego rynku kapitałowego i wciąż niski poziom jego rozwoju, a także niewielką liczbę banków giełdowych i relatywnie małe ich zróżnicowanie, ale może uwzględniać również efekt zapóźnienia: rynek gospodarki wschodzącej może uczyć się od lepiej rozwiniętych krajów i dyskontować ich doświadczenie w krótszym okresie.

W przypadku polskich banków ogólne dobre wyniki sektora w pewnym zakresie są efektem relatywnie niskiego rozwoju branży, a także silnego nadzoru sprawowanego przez KNF. Pierwsza kwestia oznacza brak finansjalizacji (łączne aktywa sektora w relacji do PKB są bardzo niskie w porównaniu z krajami rozwiniętymi), a także niski poziom ryzykownych innowacji produktowych (sekurytyzacji, instrumentów pochodnych itp.), tradycyjny, ostrożny model koncentrujący się na podstawowych operacjach bankowych oraz niski poziom dźwigni

finansowej (dobre dokapitalizowanie). Oczywiście należy też wskazać pewne mankamenty widoczne w działalności banków spółdzielczych, jednak i ich wyniki są relatywnie dobre. Co do nadzoru zaś, polskie instytucje sieci bezpieczeństwa przeprowadzają skrupulatne analizy bezpieczeństwa banków (Marcinkowska, 2010a) i stosują adekwatnie dostępne instrumenty wpływu na banki (zarówno ogólne, w postaci rekomendacji i regulacji ostrożnościowych, jak i zalecenia i wy-mogi skierowane do konkretnych banków oraz monitorują ich wdrażanie przez banki). Jakkolwiek banki narzekają, że działania nadzoru są szkodliwe dla ich działalności, kosztowne i ograniczają potencjał ich wzrostu, a w konsekwencji powodują negatywne skutki dla krajowej gospodarki, można sądzić, że w znacznej mierze przyczyniły się one do ochrony polskiego sektora bankowego przed problemami doświadczanymi przez banki w innych krajach. Nie bez znaczenia jest oczywiście także ogólna dobra kondycja polskiej gospodarki (wskaźniki makroekonomiczne).

Należy wszelako mieć na względzie, że analizy przedstawione w tym rozdziale mają **ograniczenia**, a w konsekwencji wnioski formułowane na ich podstawie winny być traktowane z ostrożnością.

Kluczowym ograniczeniem jest niewielka próba badawcza (jakkolwiek w przypadku banków komercyjnych obejmuje ona znaczną większość banków, to w przypadku banków spółdzielczych jest niewielką ich częścią, a przy tym ogólna liczba badanych podmiotów nie pozwala na przeprowadzenie dogłębnych analiz statystycznych). W odniesieniu do banków giełdowych możliwym rozwiązaniem jest przeprowadzenie analiz panelowych – uwzględnienie szerszego zakresu czasowego analiz będzie skutkowało zwiększeniem liczby obserwacji. W przypadku banków spółdzielczych zasadne byłoby powtórzenie badania na szerszej próbie.

Kolejnym istotnym ograniczeniem są niedostatki badań kwestionariuszowych: odpowiedzi są jedynie deklaracjami, które mogą być prawdziwe, przemyslane i zgodne z faktami – lub nie (respondenci mogą udzielać odpowiedzi, które stawiają bank w dobrym świetle). Jak wskazywano w poprzednich rozdziałach, w kwestionariuszu uwzględniono pewne pytania kontrolne, które umożliwiły potwierdzenie lub falsyfikację niektórych odpowiedzi, ale nie wszystkie kwestie mogły być w ten sposób zweryfikowane, gdyż natura omawianych zagadnień jest bardzo złożona i nie sposób dokonać pełnej weryfikacji. Przynajmniej w kilku obszarach można sądzić, że stosowanie zasad władztwa korporacyjnego jest słabsze od deklarowanego (dotyczy to w szczególności ostatniej zasady – przejrzystości).

Istotnym czynnikiem wpływającym na wyniki badania jest fakt, że zostało ono przeprowadzone w stosunku do jednego tylko roku, a przy tym był to szczególnie dla sektora bankowego czas globalnego kryzysu finansowego. Jakkolwiek kryzys ów nie dotknął polskich banków w sposób bezpośredni, to jednak wpłynął na nie pośrednio, m.in. poprzez zapowiedzi zacieśnienia norm ostrożnościowych i zwiększenie wymogów odnośnie do bezpieczeństwa banków, co przełożyło się na słabsze wyniki m.in. dla właścicieli. Przydatne będzie rozszerzenie analizy

i przeprowadzenie jej w dłuższych okresach. Ułatwi to także ocenę tego, jak banki reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu regulacyjnym i makroekonomicznym oraz na zgłaszane postulaty odnośnie do reformy systemu władztwa korporacyjnego w instytucjach finansowych.

Ponadto otwarta pozostaje kwestia adekwatności doboru zmiennych w badaniu – w szczególności miar reprezentujących jakość władztwa korporacyjnego, ale także miar dokonań (wyników banków). Z pewnością konieczne będą dalsze studia w tym zakresie. Oczywiście banki mogą prowadzić tu analizy na własny użytek, korzystając z danych wewnętrznych, znacznie lepiej odzwierciedlających specyfikę ich działalności, w tym również jakość poszczególnych charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego (w miejsce jedynie czynników ilościowych) oraz faktyczne oczekiwania interesariuszy (a optymalnie – także ich kontrybucje).

Niezależnie od tych ograniczeń, przeprowadzone tu badania władztwa korporacyjnego w polskim sektorze bankowym wskazują wiele interesujących faktów. Są także podpowiedzią dla dalszych bardziej szczegółowych studiów.

Zakończenie

We have provided the machinery to restore our financial system; it is up to you to support and make it work.

It is your problem no less than it is mine. Together we cannot fail¹.

Franklin D. Roosevelt, 12.03.1933 r.

Wiele instytucji i organizacji środowiskowych opracowało zasady, kodeksy i dobre praktyki władztwa korporacyjnego; były i są one stosowane przez wiele podmiotów (w szczególności spółek publicznych). Funkcjonują także specyficzne wymogi regulacyjne dotyczące sektora bankowego. Chociaż zasady te istnieją i są wdrażane, to jednak właśnie niedostatkom władztwa korporacyjnego w znacznym stopniu przypisuje się winę za globalny kryzys finansowy. Oznacza to, że albo implementowane zasady były nieadekwatne, albo zostały one niewłaściwie wdrożone.

W ostatnich latach władztwo korporacyjne i nowe, bardziej restrykcyjne regulacje prawne adresowane do banków są postrzegane jako remedium na wszelkie zło w tym sektorze. Istotnie, należy przyznać, że wiele rozwiązań ma szansę przyczynić się do bardziej bezpiecznego i stabilnego funkcjonowania tych instytucji. Wobec nieskuteczności samoregulacji nadzorcy zwiększyli restrykcyjność norm prawnych. Występuje jednak ryzyko przeregulowania – uchwalenia przepisów, które nie tylko będą nieefektywne, ale nawet szkodliwe. Ryzyko to jest szczególnie duże po okresach kryzysowych, gdy istnieje pokusa wprowadzenia rozwiązań penalizujących i traktowania prawa jako sposobu uzyskania zadośćuczynienia za popełnione niegdyś błędy. Tym bardziej zatem należy propozycje nowych rozwiązań poddać analizie pod kątem ich potencjalnych konsekwencji (w tym zwłaszcza możliwych skutków negatywnych). Postulat dokonania racjonalnego przeglądu skutków regulacji nie jest wyrazem opozycji wobec nich czy kwestionowania ich zasadności; należy jednak sprawdzić, czy konkretne rozwiązanie w istocie wytworzy pozytywnie oddziałujące mechanizmy, czy też spowoduje kolejne negatywne reakcje. Reformy władztwa korporacyjnego muszą być

¹ Dostarczyliśmy narzędzia do naprawy naszego systemu finansowego; to wy macie go wspierać i sprawić, by działał. Ten problem jest tak samo mój, jak i wasz. Razem nie możemy nie podolać.

poddane skrupulatnej analizie, która jest tym trudniejsza, że w istocie trudno jest określić, czym jest „dobre władztwo korporacyjne” (Kempf Jr., 2008)². Należy też mieć na względzie, że rozwiązania te nie funkcjonują w odosobnieniu – powinny tworzyć spójny system.

Zagadnienia te są tym trudniejsze, że nie istnieje jeden idealny system *corporate governance*. Szkodliwym mitem jest myśl, że istnieją dobre praktyki, które stosowane w sposób pełny i jednakowy doprowadzą do lepszego nadzoru i będą skutkować lepszymi wynikami. Mimo wielu badań, nie zidentyfikowano standardów, które byłyby ściśle powiązane z lepszymi efektami władztwa korporacyjnego; nie skonstruowano też bezspornego indeksu dobrego władztwa korporacyjnego (Larker, Tayan, 2001; Brickley, Zimmerman, 2010). To zresztą prawdopodobnie jest jednym z powodów niekonkluzywnych lub nawet rozbieżnych wyników analiz empirycznych – sama trudność ze zdefiniowaniem tego, jaka jest konstrukcja i konfiguracja mechanizmów zapewniających dobre władztwo (a także problemy metodologiczne związane z pomiarem nakładów i efektów). Różnorodność modeli władztwa korporacyjnego jest zatem „cnotą, a nie występkiem” (Group of Thirty, 2012). Banki są podmiotami skomplikowanymi, działającymi w szybko zmieniającym się otoczeniu, poddanymi działaniu wielu sił i wpływającymi na wielu interesariuszy. Warto podkreślić, że istotą *corporate governance* nie jest władza, lecz poszukiwanie sposobów zapewnienia, że decyzje podejmowane są w efektywny sposób (Pound, 1995). Trudno zatem oczekiwać, że podmiotom o różnych modelach biznesowych można stworzyć identyczne ramy mechanizmów władztwa i oczekiwać analogicznych efektów tych rozwiązań.

Nie można zapominać o tym, że fundamentem *corporate governance* jest odpowiedzialność. Element odpowiedzialności jest tym niezbędnym fundamentem, na którym powinna być budowana bankowość. Oczywiście normy prawne przyczyniają się do jej egzekwowania, lecz powodem jest głównie chęć uniknięcia negatywnych konsekwencji. Tymczasem chodzi o wzbudzenie rzeczywistego poczucia odpowiedzialności za losy banku i interesariuszy, na których wpływa on swoją działalnością (a zważywszy na specyfikę tych podmiotów, chodzi nie tylko o bezpośrednich klientów i kontrahentów, ale całe społeczeństwo, państwo, konkurentów, kooperantów itd.). Dlatego właśnie akcentuje się, że podstawą dobrego władztwa korporacyjnego winny być nie tylko normy prawne, ale przede wszystkim normy etyczne. Optymalnym rozwiązaniem wydaje się być scalenie

² Przywołany powyżej autor przestrzega, że obecnie niektóre reformy *corporate governance* są traktowane raczej jak zasady wiary niż kwestie, które należy poddać intelektualnej analizie i empirycznej weryfikacji. Niektórzy autorzy podkreślają, że niewiele jest dowodów na to, że wiedza pozyskana z badań empirycznych lub z teorii leżała u podstaw nowych propozycji regulacji i działań nadzorczych. Może to oznaczać, że regulatorzy koncentrują się bardziej na konkretnych charakterystykach władztwa korporacyjnego (np. rady nadzorczej i pewnych wewnętrznych aspektach organizacji banków), aniżeli na charakterze problemów agencyjnych wynikających ze struktur organizacyjnych współczesnych instytucji finansowych (Davis, 2013).

systemu władztwa korporacyjnego z kulturą etyczną instytucji. Przyjęte zasady i kodeksy etyki wspierają jej odpowiedzialne postawy względem interesariuszy, co jest kwintesencją władztwa korporacyjnego. Jednocześnie efektywny system *corporate governance* wspiera przestrzeganie przyjętego przez instytucję kodeksu etycznego i respektowanie obranych wartości.

Szczególnie ważne jest przy tym właściwe zaadresowanie kwestii odpowiedzialności. Przede wszystkim spoczywa ona na kierownictwie banku i w ostatecznym wymiarze ciąży na radzie nadzorczej. Należy jednak przyznać, że ostatni kryzys finansowy był efektem m.in. erozji standardów moralnych wielu uczestników procesów finansowych – od właścicieli i inwestorów począwszy, poprzez kierownictwo i pracowników banków, aż po „strażników finansów”, którzy winni byli nadzorować działalność banków i przeciwdziałać negatywnym praktykom; nie bez winy było też wielu klientów, beztrako angażujących się w ryzykowne operacje³. Podstawą udanych relacji banku z interesariuszami musi być zatem odpowiedzialność obu stron, zarówno banku (i jego piastunów), jak i jego interesariuszy. Jako że cele działania banku są wypadkową oczekiwań stawianych przez jego interesariuszy i uwarunkowań ich działalności, wymóg odpowiedzialnych postaw należy rozszerzyć również na te podmioty, które zgłaszają oczekiwania wobec banków i wnoszą określone kontrybucje do ich działalności. Sukcesy banków są uwarunkowane normami określającymi ich funkcjonowanie, ale przede wszystkim postawami i działaniami ludzi – niezbędne są tu uczciwość i poczucie odpowiedzialności wszystkich interesariuszy banków (Marcinkowska, 2013c, s. 230).

Oczywiście nie można budować systemu finansowego na przekonaniu, że jego uczestnicy będą zachowywać się uczciwie i przyzwoicie. Nie uniknie się zatem ingerencji państwa (w postaci stanowionych regulacji i realizowanego nadzoru instytucjonalnego). Można przy tym oczekiwać, że organizacje środowiskowe (samorządowe) oddolnie wesprą promowanie dobrych standardów i będą dyscyplinować podmioty łamiące przyjęte normy. Niesolidne zachowania jednego banku uderzają bowiem w cały sektor, niszcząc jego reputację.

Przytoczone w pracy badania empiryczne i rozważania teoretyczne, poparte własnymi analizami dotyczącymi polskiego sektora bankowego, potwierdzają przypuszczenie, że modele władztwa korporacyjnego mogą różnić się między bankami – powinny być dostosowane do ich specyfiki (typu i struktury własności, organizacji, otoczenia, celów i wartości). Ocena efektywności tych modeli jest zależna przede wszystkim od tego, co przyjmie się za pożądaný efekt.

³ Jak zauważa Visser (2010, s. 232), „globalny kryzys finansowy jest wyrazem braku odpowiedzialności na wielu szczeblach – od poszczególnych osób (kierownictwa) i przedsiębiorstw, po sektor finansowy i cały system kapitalistyczny”. Bogle (2009) wyraża się dosadniej i mówi o „radosnej konspiracji” menedżerów, członków rad nadzorczych, księgowych, banków inwestycyjnych, inwestorów instytucjonalnych i innych interesariuszy, którzy uczestniczyli w różnego rodzaju dwuczynnej inżynierii finansowej.

Jak wskazano, wąskie pojmowanie jakości ładu korporacyjnego sprowadza się do oceny stosowania dobrych praktyk i wykorzystywania mechanizmów uważanych za właściwe. W tym wymiarze przeprowadzone w rozdziale jedenaście analizy empiryczne nie potwierdziły, by przestrzeganie kodeksów władztwa korporacyjnego wpływało istotnie na wyniki banków⁴. Po pierwsze, może być to związane z nieadekwatnością samych kodeksów. Po drugie, należy pamiętać, że badania opierały się na deklaracjach banków o bardzo wysokim poziomie ogólności. Z pewnością należy kontynuować te badania, zwłaszcza po wdrożeniu zasad ładu korporacyjnego adresowanych do podmiotów nadzorowanych przez KNF.

Badania potwierdziły natomiast, że niektóre mechanizmy *corporate governance* są powiązane z ryzykiem i wynikami finansowymi banków. Zależności te są dość zróżnicowane, a ich łączny wpływ na działalność banku trudny do jednoznacznej oceny. Potwierdzono jednak, że kluczowe charakterystyki (istnienie komitetu audytu, udział w radzie nadzorczej członków niezależnych i osób o wykształceniu i/lub doświadczeniu w zakresie finansów, wiek członków rady, liczba posiedzeń rady nadzorczej) pozytywnie wpływają na rentowność banków.

Należy mieć przy tym świadomość, że wykonane badania mają charakter wycinkowy; dotyczyły one wyłącznie jednego roku (a przy tym, specyficznego – w trakcie kryzysu finansowego na świecie), a analizy przeprowadzono w odniesieniu do niewielkiej liczby zmiennych (na podstawie danych pozyskanych w badaniu ankietowym). Konieczne byłoby dokonywanie analogicznych studiów w dłuższych okresach. Ponadto trzeba mieć na względzie, że niektóre elementy systemu władztwa korporacyjnego trudno jednoznacznie wartościować (np. profesjonalizm lub niezależność członków rady nadzorczej). Każdorazowo definicje tych elementów różnią się, gdyż zawierają pewną dozę subiektywizmu.

Analizując potencjalne przyczyny braku jednoznacznych wyników badań, skonkludowano, że jest to kolejne potwierdzenie, iż nie istnieje uniwersalny model władztwa, który można uznać za optymalny. Z drugiej strony zwrócono uwagę, że być może obecne kodeksy ładu korporacyjnego nie odzwierciedlają wszystkich istotnych kwestii lub czynią to nieadekwatnie. Należy też mieć świadomość ograniczeń badania – opiera się ono na deklaracjach banku odnośnie do przestrzegania dobrych praktyk. Nie bez znaczenia jest fakt, że oświadczenia na temat zgodności z zasadami kodeksów nie są weryfikowane, a być może rynek finansowy po prostu nie jest tym zainteresowany⁵. Potwierdzałoby to konieczność ingerencji państwa (organów nadzoru) w stanowienie efektywnych norm i egzekwowanie ich realizacji.

W tym kontekście za zasadne należy uznać wprowadzenie zbioru zasad ładu korporacyjnego adresowanego do banków, poruszającego zagadnienia specyficz-

⁴ W przypadku banków giełdowych zaobserwowano, że realizacja zasad *corporate governance* w nieznacznym stopniu wpływa na rentowność banku.

⁵ Na przykład zadowala się zyskami realizowanymi z inwestycji, bez potrzeby szerszego angażowania się w sprawy banku.

ne dla tej grupy podmiotów, i z zadowoleniem przyjąć inicjatywę Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, zmierzającą do wdrożenia zasad ładu korporacyjnego dla podmiotów regulowanych. Godna podkreślenia jest zachęta do wdrożenia tych zasad w postaci uwzględnienia tej kwestii w ocenie nadzorczej (BION). Można ponadto rekomendować wdrożenie wymogu stosowania zasad ładu korporacyjnego lub wyjaśniania braku zgodności z nimi (podejście *comply or explain*), podobnie jak ma to miejsce w przypadku spółek giełdowych. Skoro, jakże słusznie, akcentowane jest prawo interesariuszy do informacji, można podnieść, że publikowanie przez banki oświadczeń o stosowaniu lub odstępianiu od określonych zasad, z podaniem powodów, przyczyni się do lepszego poznania tych podmiotów przez zainteresowane strony, a w konsekwencji może wzmocnić dyscyplinę rynkową. Banki, narażone na swoisty ostracyzm, z pewnością bardziej refleksyjnie podejść do tych zagadnień w trosce o swą reputację. Zważywszy na doświadczenia związane z jakością podobnych oświadczeń publikowanych przez spółki giełdowe, konieczne byłoby jednak weryfikowanie tych raportów. Zasadne byłoby też publikowanie podsumowań tego przeglądu, wskazujących ewentualne uchybienia. Pozwoliłoby to na istnienie swoistej sankcji w postaci uznania określonych postaw za godne potępienia (mechanizm *naming and shaming*). Ułatwiłoby to także interesariuszom ocenę banków, a na same banki działałoby motywująco, stanowiąc przestrożę przed potencjalnymi nadużyciami i oszustwami w tym zakresie. Wydaje się, że – choćby z racji szerokiego dostępu do informacji i możliwości ich sprawdzania – zasadne jest, by weryfikacji takiej dokonywała KNF.

W szerokim pojmowaniu jakości ładu korporacyjnego wiąże się z oceną stopnia realizacji celów banku, a te mają subiektywny charakter i są efektem wyborów dokonywanych przez właścicieli oraz kierownictwo banku i są pochodną ich wizji, misji i wartości. W rozdziale jedenastym zaproponowano metodę pomiaru jakości władztwa również w tym wymiarze (oraz porównań międzybankowych). Wyniki tego badania są bardzo trudne do obiektywnej interpretacji, wymagają bowiem konsensu co do uznania, co jest celem działania banków. W pracy akcentowana jest teza, że w przypadku banków władztwo korporacyjne winno być nakierowane na ochronę interesów różnych zainteresowanych stron (nie zaś wyłącznie lub choćby nawet głównie – akcjonariuszy); oczywiście w wiązce celów prymat mają zachowanie bezpieczeństwa i efektywne wykonywanie funkcji systemu finansowego, zapewniające sprawne i stabilne funkcjonowanie gospodarki. Wybór celów jest oczywiście domeną właścicieli i kierownictwa banków, jednak interesariusze mogą wpływać na te wybory (choćby poprzez brak relacji z bankami, których poczynania nie są akceptowane). Ważnym wnioskiem z przeprowadzonych w tej części badań empirycznych jest to, że banki, które lepiej formułują swe cele i są one zgodne z oczekiwaniami akceptowanymi przez interesariuszy, osiągają lepsze wyniki w danym obszarze. Wysnuto stąd wniosek o zasadności rozwijania relacyjnego podejścia do interesariuszy banku (budowania kapitału relacyjnego), nie przesadzając przy tym, jaki winien być zakres wspieranych przez bank interesariuszy.

Książka jest pierwszym w Polsce całościowym opracowaniem poświęconym kwestiom *corporate governance* w bankach. Opisano w niej istotę ładu w tych instytucjach i uzasadniono konieczność rozwoju dobrych praktyk, norm i standardów w tym obszarze. Następnie skoncentrowano się na kluczowych aspektach władztwa, które są newralgiczne dla zapewnienia dobrego funkcjonowania tych podmiotów i realizacji ich celów.

Oceniając poszczególne obszary władztwa korporacyjnego, poddane analizie w kolejnych rozdziałach, można sformułować kilka rekomendacji pod adresem banków i ich kluczowych interesariuszy:

1. Konieczne jest precyzyjne sformułowanie przez bank celów jego działania, z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy, które zostały uznane za uzasadnione i zgodne z wizją oraz misją banku (wyniki banków, w przypadku których istniała zgodność między deklarowanymi celami i deklarowaną rangą interesariuszy, były w poszczególnych obszarach lepsze niż w innych bankach).

2. Niezbędne jest większe zaangażowanie udziałowców banków (odpowiednio akcjonariuszy i członków) w sprawy instytucji, a przy tym konieczna jest świadomość odpowiedzialności za jego losy, a także pośrednio za wpływ na gospodarkę i społeczeństwo (oraz innych interesariuszy). W szczególności udziałowcy winni dokonywać wyboru adekwatnych osób do rady nadzorczej i kontrolować efekty działalności tego organu, ponadto w sposób odpowiedzialny wyznaczać cele banku. Udziałowcy nie mogą przy tym dążyć do realizacji wyłącznie własnych celów, z naruszeniem interesów innych zainteresowanych stron, w szczególności powodując nadmierny wzrost ryzyka ponoszonego przez bank. Właściciele nie powinni jednak ingerować w bieżące zarządzanie bankiem.

3. Rada nadzorcza stanowi pierwszą linię nadzoru nad bankiem i powinna sprawować funkcję kontrolną, koordynującą, a przy tym wspierać zarząd i zatwierdzać opracowaną przezeń strategię (w miarę potrzeb wspomagać go w jej opracowaniu).

4. Konieczne jest zapewnienie wysokiego profesjonalizmu członków rad nadzorczych banków (badania dowiodły, że pozytywnie wpływa to na bezpieczeństwo banku) oraz dużego ich zaangażowania w sprawy banków (wiąże się to m.in. z poświęcanym czasem oraz liczbą podmiotów, w których sprawują oni te funkcje). Zasadne jest dokonywanie okresowej zmiany członków rady (zbyt długi okres pełnienia funkcji ujemnie wpływał na rentowność banku). Członkowie rady powinni zadbać o swą faktyczną niezależność (bez względu na spełnienie lub niespełnienie regulacyjnej definicji niezależności) i pamiętać, że ich powinnością jest dbałość o sprawy banku, a nie jego właścicieli.

5. W radzie nadzorczej banku bardzo ważną rolę pełni komitet audytu; szczególnie w przypadku tego organu należy zadbać, by w jego skład wchodziły osoby o adekwatnych kwalifikacjach, profesjonalne i niezależne.

6. W przypadku banków spółdzielczych należy zadbać, by rada nadzorcza wykonywała swe funkcje w sposób bardziej efektywny, a nie pełniła jedynie roli fasadowej.

7. Należy precyzyjnie określać zakres obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych członków zarządów banków. W szczególności zasadne jest, by w skład zarządu wchodziła osoba odpowiedzialna za koordynację zarządzania ryzykiem. Jest to bardzo ważne w przypadku dużych zarządów – badania potwierdziły, że banki te gorzej zarządzały ryzykiem.

8. Wynagrodzenie członków zarządów powinno być dostosowane do skali i specyfiki działalności banków, a także być powiązane z generowanymi przez banki wynikami i profilem oraz poziomem ryzyka (niezbędne jest przy tym uwzględnienie dłuższego horyzontu tych wyników, m.in. po to, by nie motywować zarządu do podejmowania nadmiernego ryzyka, a bankowi zapewnić stabilność wyników). Niezbędnym wymogiem jest opracowanie przez radę nadzorczą (z uwzględnieniem głosu udziałowców banku) sformalizowanego systemu oceny zarządu i zasad jego wynagradzania. Pożądana jest poprawa jakości raportowania na temat wynagrodzeń kierownictwa banków.

9. Konieczne jest wzmocnienie w bankach funkcji zarządzania ryzykiem oraz systemu kontroli wewnętrznej. Szczególnie istotne mankamenty występują w tym obszarze w bankach spółdzielczych. Niezbędne jest m.in. adekwatne zdefiniowanie apetytu na ryzyko i sformalizowanie zintegrowanego procesu zarządzania ryzykiem, w tym m.in. doskonalenie metod i technik pomiaru ryzyka.

10. Banki powinny zwiększyć swą transparentność dla interesariuszy. Oznacza to wymóg zapewnienia dostępu do wymaganych prawem sprawozdań (w tym finansowych oraz na temat ryzyka i adekwatności kapitałowej) i zwiększenia poziomu jakości publikowanych raportów. Interesariusze banków (zwłaszcza klienci i inwestorzy – wierzyciele i właściciele) powinni przykładać większą wagę do monitorowania działalności banków i w razie potrzeby wywierać na nie wpływ, m.in. poprzez ograniczenie finansowania lub zwiększenie jego kosztu. Obecnie ogólna dostępność i jakość raportów banków uniemożliwiają sprawowanie efektywnej dyscypliny rynkowej, co osłabia ogólny system nadzoru nad bankami i systemem bankowym.

11. Biegli rewidentzi banków powinni stale doskonalić swe kwalifikacje i poddawać niezależnym ocenom jakość swej pracy oraz wdrażać zalecenia wynikające z tych analiz.

12. Biegli rewidentzi banków są cennym wsparciem rady nadzorczej i nadzoru bankowego w wykonywaniu funkcji nadzorczej. Przeprowadzając badanie sprawozdań banków, powinni koncentrować się na analizie możliwości kontynuowania przez nie działalności w dającej się przewidzieć przyszłości i uwzględniać w raportach z badania wnioski z tej analizy.

13. Banki powinny z większą precyzją informować o wynagrodzeniu biegłych rewidentów, w szczególności w części dotyczącej usług innych niż badanie i przegląd sprawozdań finansowych (jest to ważne m.in. z uwagi na ocenę niezależności biegłego rewidenta, jak również na zaobserwowaną zależność, że to banki o większym ryzyku w wyższym stopniu korzystają z dodatkowych usług).

14. Zasadne jest publikowanie przez wszystkie banki oświadczeń na temat stosowania przez nie zasad ładu korporacyjnego. Warto, by oświadczenia te podlegały weryfikacji (np. przez instytucję nadzorczą).

Poruszone w książce zagadnienia – z natury rzeczy – zostały opisane na dość ogólnym poziomie; celem była bowiem prezentacja holistycznego modelu władztwa korporacyjnego. Każde z podjętych zagadnień zasługuje na szczegółowe omówienie i pogłębienie badań. Przeprowadzone analizy empiryczne – jakkolwiek nie są pozbawione ograniczeń – pozwoliły poznać mechanizmy funkcjonowania ładu korporacyjnego w polskich bankach. Potwierdziły one, że nie istnieje jeden, uniwersalny model, odpowiedni dla wszystkich podmiotów. Każdy bank winien zatem opracować własny system, uwzględniający specyficzne uwarunkowania jego działalności, w tym przede wszystkim uzasadnione oczekiwania jego interesariuszy i wnoszone przez nich kontrybucje oraz wyznaczone (m.in. na ich podstawie) cele działania instytucji. Realizacja tych celów jest bowiem głównym wyznacznikiem efektywności władztwa korporacyjnego. Natomiast mechanizmy, które sprzyjają osiągnięciu tych zamierzeń, pełnią rolę służebną; projektowanie optymalnego systemu ładu korporacyjnego wymaga właśnie dostosowania tych mechanizmów do uwarunkowań działalności banku. Autorka ma nadzieję, że przedstawione w niniejszej książce rozważania teoretyczne i analizy empiryczne będą pomocne w tworzeniu i wdrażaniu owych optymalnych rozwiązań.

Załącznik nr 1

Opis badania kwestionariuszowego

Badanie przeprowadzono wśród polskich banków w pierwszej połowie 2012 r. Jego pierwsza część dotyczyła celów działania banków oraz podmiotów identyfikowanych jako interesariusze tych instytucji i dokonywanych przez banki analiz oczekiwań tych interesariuszy. W badaniu planowano uwzględnić po 30 banków komercyjnych i spółdzielczych.

Ankietę skierowano do wszystkich banków komercyjnych; zaledwie 24 z nich zgodziło się ją wypełnić. Badanie wśród banków spółdzielczych zostało zrealizowane w całości. Łącznie zatem w badaniu wzięły udział 54 podmioty: 24 banki komercyjne oraz 30 banków spółdzielczych.

Badane banki spółdzielcze stanowią 5,2% liczby polskich banków spółdzielczych i 6,6% aktywów tego podsektora i reprezentują w odpowiedniej proporcji oba banki zrzeszające¹: BPS SA oraz SGB SA. W pierwszej grupie znalazło się 19 banków spółdzielczych, w drugiej 11. Stanowi to odzwierciedlenie proporcji tych grup w realnej spółdzielczości bankowej kraju.

Badania w bankach spółdzielczych realizowane były pomiędzy 20 lutego a 21 czerwca 2012 r. Respondentami w bankach spółdzielczych byli z reguły ich prezesi lub osoby wskazane przez prezesów, najczęściej z działu księgowości. Badanie banków spółdzielczych w terenie zlecono 12 ankietom.

Badanie w bankach spółdzielczych miało charakter ogólnopolski i zostało przeprowadzone na próbie reprezentatywnej dla obu spółdzielczych zrzeszeń bankowych. W poszczególnych województwach wylosowano liczbę banków w proporcji do liczby banków danej sieci ogółem w danym województwie. Wylosowane do badań banki otrzymały status podstawowy. Ankietarzy kierowali się najpierw do tych właśnie banków, które zostały wylosowane jako podstawowe. Jeśli próba zrealizowania ankiety w wylosowanym banku nie powiodła się, wówczas ankietę kierował się do również wylosowanego banku rezerwowego z tego samego województwa i zrzeszenia. Liczbę i lokalizację ankietowanych banków spółdzielczych na tle całego sektora przedstawia tabela 1.

¹ W badaniu nie wziął udziału niezrzeszony Krakowski Bank Spółdzielczy.

Tabela 1. Liczba banków spółdzielczych – badana próba na tle populacji

Wyszczególnienie	Populacja				Próba			
	BPS	SGB	banki spółdzielcze ogółem	udział banków z województwa w populacji (w %)	BPS	SGB	razem	udział banków z województwa w próbie (w %)
Województwo								
Dolnośląskie	19	7	26	4,5	1		1	3,3
Kujawsko-pomorskie	3	29	32	5,6		2	2	6,7
Lubelskie	51	1	52	9,1	3		3	10,0
Lubuskie	5	8	13	2,3		1	1	3,3
Łódzkie	10	27	37	6,4	1	1	2	6,7
Małopolskie	40		41	7,1	2		2	6,7
Mazowieckie	52	33	85	14,8	3	2	5	16,7
Opolskie	20	1	21	3,7	1		1	3,3
Podkarpackie	41	1	42	7,3	2		2	6,7
Podlaskie	29	2	31	5,4	1		1	3,3
Pomorskie	2	26	28	4,9		1	1	3,3
Śląskie	53		53	9,2	3		3	10,0
Świętokrzyskie	21	2	23	4,0	1		1	3,3
Warmińsko-mazurskie	17	4	21	3,7	1		1	3,3
Wielkopolskie	2	50	52	9,1		3	3	10,0
Zachodniopomorskie	1	16	17	3,0		1	1	3,3
Suma	366	207	574		19	11	30	
Udział zrzeszenia w liczbie banków spółdzielczych ogółem (w %)	63,8	36,1			63,3	36,7		

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu uczestniczyły następujące banki spółdzielcze:

1. Bank Spółdzielczy w Adamowie.
2. Bank Spółdzielczy w Będzinie.
3. Bank Spółdzielczy w Bieczu.

4. Bank Spółdzielczy w Brzegu.
5. Bank Spółdzielczy w Czarnkowie.
6. Bank Spółdzielczy w Dębicy.
7. Bank Spółdzielczy w Dynowie.
8. Bank Spółdzielczy w Gąbinie.
9. Bank Spółdzielczy w Grudusku.
10. Bank Spółdzielczy w Jarocinie.
11. Bank Spółdzielczy w Kowalu.
12. Bank Spółdzielczy w Krasnymstawie.
13. Bank Spółdzielczy w Piasecznie.
14. Bank Spółdzielczy w Płońsku.
15. Bank Spółdzielczy w Pszczynie.
16. Bank Spółdzielczy w Sieradzu.
17. Bank Spółdzielczy w Sierakowicach.
18. Bank Spółdzielczy w Sokołowie Małopolskim.
19. Bank Spółdzielczy w Starym Sączu.
20. Bank Spółdzielczy w Toruniu.
21. Bank Spółdzielczy w Tychach.
22. Bank Spółdzielczy w Warcie.
23. Bank Spółdzielczy w Wysokiem Mazowieckiem.
24. Lubusko-Wielkopolski Bank Spółdzielczy z siedzibą w Drezdenku.
25. Ludowy Bank Spółdzielczy w Strzałkowie.
26. Mazurski Bank Spółdzielczy w Giżycku.
27. Nadwiślański Bank Spółdzielczy w Solcu-Zdroju.
28. Pomorski Bank Spółdzielczy.
29. Powiatowy Bank Spółdzielczy w Złotoryi.
30. Rejonowy Bank Spółdzielczy w Bychawie.

Ankiety wystosowano do wszystkich banków komercyjnych (spółek akcyjnych)². Badania w bankach komercyjnych realizowane były od 20 lutego do 25 czerwca 2013 r. (zasadnicza część została przeprowadzona 19 lipca 2012 r., zebrano wówczas 12 ankiet; kolejne trzy wypełniono w marcu i czerwcu 2013 r.). Badane banki komercyjne stanowią w sumie 53,3% liczby banków komercyjnych w Polsce i reprezentują 87,3% aktywów tego podsektora.

W badaniu wzięły udział następujące banki komercyjne:

1. Alior Bank SA.
2. Bank BPH SA.
3. Bank DnB NORD Polska SA.
4. Bank Gospodarki Żywnościowej SA.
5. Bank Handlowy w Warszawie SA.

² Z racji specyfiki banku państwowego badania nie przeprowadzano w BGK.

6. Bank Millennium SA.
7. Bank Ochrony Środowiska SA.
8. Bank Pocztowy SA.
9. Bank Polska Kasa Opieki SA.
10. Bank Polskiej Spółdzielczości SA.
11. Bank Zachodni WBK SA.
12. BNP Paribas Bank Polska SA.
13. BRE Bank Hipoteczny SA.
14. BRE Bank SA.
15. Credit Agricole Bank Polska SA.
16. Deutsche Bank PBC SA.
17. Deutsche Bank Polska SA.
18. Get Bank SA.
19. ING Bank Śląski SA.
20. Kredyt Bank SA.
21. Nordea Bank Polska SA.
22. Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA.
23. Raiffeisen Bank Polska SA.
24. Toyota Bank Polska SA.

Banki, które nie figurują na powyższej liście, nie wyraziły zgody na udział w badaniu na temat ładu korporacyjnego. Podstawowym wskazywanym problemem był ograniczony czas potencjalnych respondentów. Przedstawiciele banków podnosili także, że udział w badaniu nie leży w ich interesie.

Badanie przeprowadziło sześciu ankierów (oraz dodatkowo autorka). W roli respondentów występowały najczęściej osoby reprezentujące departamenty relacji inwestorskich, często także rzecznicy prasowi banków.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety³. Niektórym pytaniom towarzyszyła karta odpowiedzi do pytań (zawierająca zestaw przykładowych odpowiedzi na te pytania, które mogłyby sprawić trudności w ocenie, interpretacji lub zrozumieniu).

W pierwszej fazie badania ankierzy po uprzednim umówieniu telefonicznym osobiście odwiedzali wylosowane banki i przeprowadzali ankietę metodą F2F (wywiad bezpośredni). Samodzielne wypełnienie kwestionariusza przez respondentów miało miejsce w sześciu bankach. Pozostałe ankiety przeprowadzono techniką CAWI (elektronicznie), uzupełniając ją w niektórych przypadkach techniką CATI (telefon).

³ Kwestionariusz ankiety prezentowany jest poniżej.

Badanie na temat ładu korporacyjnego (*corporate governance*) w bankach

Dzień dobry, nazywam się (...), na zlecenie Uniwersytetu Łódzkiego przeprowadzam badania na temat ładu korporacyjnego w bankach. Pragnę zapewnić, że wszystkie odpowiedzi są anonimowe i zostaną wykorzystane do zbiorczych zestawień statystycznych.

Pytania

I. Cele i interesariusze Banku

1. Proszę wymienić najważniejsze cele Banku (*proszę wymienić co najmniej jeden*)

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

2. Kto ustala cele Banku? (*proszę wymienić co najmniej jeden organ lub stanowisko*)

- a)
- b)
- c)

3. Jakie są najważniejsze grupy interesariuszy Banku? (*proszę wymienić od jednej do dziesięciu grup*)

Proszę zaznaczyć liczbami porządkowymi znaczenie poszczególnych interesariuszy dla Banku (*zaczynając od 1 – najważniejsza grupa interesariuszy*).

Interesariusze (stakeholders) – osoby i podmioty, które mogą być zainteresowane funkcjonowaniem Banku i wywieraniem nań wpływu oraz osoby i podmioty, na które Bank wywiera wpływ; mogą to być grupy wewnętrzne lub zewnętrzne wobec Banku.

II. Samoregulacja

5. Czy Bank stosuje i zobowiązuje pracowników do stosowania norm „miękiego prawa”? (rekomendacji, kodeksów etycznych, zbiorów dobrych praktyk itp.)

a) tak – stosuje własne kodeksy
jakie? (czego lub kogo dotyczą?)

.....

b) tak – stosuje zewnętrzne kodeksy (branżowe, zawodowe itp.)
jakie? / przez kogo wydane?

.....

c) nie – nie stosuje formalnych kodeksów

III. System *corporate governance*

Uwaga: pytanie nr 6 nie dotyczy spółek giełdowych (z wyjątkiem Kredyt Banku), proszę przejść do pytania nr 7.

6. Czy Bank stosuje *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*?

a) tak – wszystkie

b) tak – częściowo

Które zasady nie są stosowane? (proszę podać numery **niestosowanych** zasad w poszczególnych częściach)

I:

II:

III:

IV:

c) nie

7. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada Nadzorcza ponosi ogólną odpowiedzialność za bank, w tym zatwierdzanie i nadzór nad realizacją celów strategicznych banku, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych:

- zatwierdza i monitoruje ogólną strategię biznesową banku, z uwzględnieniem długoterminowych interesów finansowych banku, jego ekspozycji na ryzyko i zdolność do efektywnego zarządzania ryzykiem;

- zatwierdza i nadzoruje wdrożenie:

- ogólnej strategii ryzyka, w tym tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko;

- polityki ryzyka, zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami;

- systemu kontroli wewnętrznej;

- zasad ładu korporacyjnego, wartości korporacyjnych, w tym kodeksu postępowania lub podobnych dokumentów;

- systemu wynagradzania.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

8. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada Nadzorcza jest odpowiedzialna za nadzorowanie Zarządu:

- *monitoruje, czy działania Zarządu są zgodne ze strategią i polityką zatwierdzoną przez Radę Nadzorczą,*
- *regularnie spotyka się z Zarządem,*
- *dokonuje krytycznego przeglądu wyjaśnień i informacji dostarczonych przez Zarząd;*
- *ustanawia formalne standardy działania Zarządu zgodne z długoterminowymi celami, strategią i kondycją finansową banku oraz monitoruje wyniki kierownictwa w odniesieniu do tych standardów,*
- *zapewnia, że dobór członków Zarządu jest odpowiedni (zapewnia, że mają odpowiednią wiedzę i doświadczenia, zważywszy na charakter działalności i profil ryzyka banku).*

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

9. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Członkowie Rady Nadzorczej powinni być mieć wysokie kwalifikacje i stale je podnosić, m.in. poprzez szkolenia, w odniesieniu do ich stanowisk. Powinni oni mieć jasne zrozumienie ich roli w zakresie ładu korporacyjnego i być w stanie dokonywać rzetelnych i obiektywnych osądów na temat spraw banku.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

10. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada Nadzorcza powinna określić odpowiednie praktyki zarządzania dla własnej pracy i mieć środki dla zapewnienia, że takie praktyki są przestrzegane i podlegają okresowemu przeglądowi dla ciągłej poprawy.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

11. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

W przypadku banku, którego kontrolujący akcjonariusze mają prawo do powoływania członków Rady Nadzorczej, Rada powinna zachować odpowiednią ostrożność. W takich przypadkach należy pamiętać, że członkowie Rady ponoszą odpowiedzialność za sam bank, niezależnie od tego, kto ich powołuje. W przypadkach, gdy członkowie Rady są powoływani przez kontrolującego akcjonariusza, Rada może ustanowić szczególne procedury lub przeprowadzać okresowe przeglądy w celu zapewnienia właściwego wykonywania obowiązków przez wszystkich członków Rady.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie
- d) nie dotyczy

12. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

W strukturze grupy kapitałowej Rada Nadzorcza banku – spółki dominującej ponosi całkowitą odpowiedzialność za odpowiedni ład korporacyjny w całej grupie oraz zapewnienie, że istnieje polityka zarządzania i mechanizmy właściwe do struktury, działalności i rodzajów ryzyka grupy i jej podmiotów. Rada Nadzorcza powinna sprawować odpowiedni nadzór nad jednostkami podporządkowanymi, przy jednoczesnym poszanowaniu niezależnych prawnych i nadzorczych obowiązków, które mogą odnosić się do Rady jednostki podporządkowanej.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie
- d) nie dotyczy

13. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada Nadzorcza banku, będącego jednostką podporządkowaną, powinna przestrzegać wartości korporacyjnych i zasad ładu narzuconych przez jednostkę dominującą.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie
- d) nie dotyczy

14. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Zarząd banku powinien zapewnić – według wytycznych Rady Nadzorczej – że działania banku są zgodne ze strategią biznesową, tolerancji ryzyka i polityką zatwierdzoną przez Radę.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

15. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Banki powinny mieć skuteczny system kontroli wewnętrznej z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do Rady Nadzorczej.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

16. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Banki powinny mieć wyodrębnioną funkcję zarządzania ryzykiem z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do Rady Nadzorczej.

Funkcja zarządzania ryzykiem jest odpowiedzialna za identyfikację, pomiar, monitorowanie, kontrolę lub ograniczanie ryzyka oraz raportowanie na temat ekspozycji na ryzyko. Powinna ona obejmować wszystkie rodzaje ryzyka w banku, bilansowe i pozabilansowe, także na poziomie grupy, portfeli i linii biznesowych, ponadto należy wziąć pod uwagę, w jakim stopniu różne rodzaje ryzyka nakładają się na siebie. Powinno to także uwzględniać uzgodnienie zagregowanego poziomu ryzyka w banku z ustalonym przez Radę poziomem tolerancji ryzyka.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

17. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Banki, w zależności od profilu ryzyka i lokalnych wymogów, powinny mieć członka Zarządu odpowiedzialnego wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem w całej organizacji (dyrektor do spraw ryzyka lub podobne stanowisko). Rola dyrektora ds. ryzyka powinna być oddzielona od innych funkcji zarządczych i obowiązków dotyczących linii biznesowej.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

18. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Bank powinien zapewnić, poprzez procesy planowania i budżetowania, że funkcja zarządzania ryzykiem posiada odpowiednie zasoby niezbędne do oceny ryzyka, w tym personel, dostęp do systemów informatycznych i zasoby rozwoju systemów oraz wsparcie i dostęp do wewnętrznych informacji. Personel zarządzania ryzykiem powinien posiadać odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje, w tym znajomość rynku i produktów, jak również biegłość w dyscyplinie ryzyka. Personel powinien mieć zdolność i gotowość do analizowania linii biznesowych w zakresie wszystkich aspektów ryzyka wynikającego z działalności banku.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

19. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga rzetelnej komunikacji wewnętrznej w banku na temat ryzyka, zarówno w całej organizacji, jak i poprzez raportowanie do Rady Nadzorczej i Zarządu banku.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

20. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Ryzyko powinno być identyfikowane i monitorowane na bieżąco, na poziomie całego banku i poszczególnych jednostek. Analiza ryzyka powinna obejmować elementy zarówno ilościowe, jak i jakościowe. W ramach analizy ilościowej i jakościowej, bank powinien także korzystać z testów warunków skrajnych i analiz scenariuszy, aby lepiej zrozumieć potencjał ekspozycji na ryzyko w różnych niesprzyjających okolicznościach. Należy zapewnić, że wewnętrzny pomiar ryzyka banku obejmuje szereg scenariuszy, nie są one oparte na zbyt optymistycznych założeniach dotyczących zależności i korelacji i obejmują jakościowe postrzeganie ryzyka w relacji do wyników w całym banku i do zewnętrznego środowiska działania banku.

Zarząd (oraz – w stosownych przypadkach – Rada Nadzorcza) powinien dokonywać przeglądu i zatwierdzania scenariuszy, które są stosowane w analizach ryzyka banku i powinien być świadom założeń i potencjalnych niedociągnięć istniejących w stosowanych w banku modelach ryzyka.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

21. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada Nadzorcza i Zarząd banku powinny efektywnie wykorzystać prace prowadzone przez funkcję audytu wewnętrznego, audytorów zewnętrznych i funkcję kontroli wewnętrznej.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

22. Czy Bank stosuje wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego zawarte w rekomendacji H dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach?

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

23. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Rada powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania, a także powinna monitorować oraz dokonywać przeglądu systemu wynagradzania, aby zapewnić, że działa zgodnie z założeniami.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

24. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Wynagrodzenia pracowników powinny być skutecznie dostosowane do ważnego podejmowania ryzyka: wynagrodzenia powinny być dostosowane do wszystkich rodzajów ryzyka; poziom wynagrodzenia powinien być powiązany z poziomem ryzyka; harmonogramy wypłat wynagrodzeń powinny być dostosowane do horyzontu czasowego ryzyka; zestaw form wypłaty wynagrodzenia (gotówki, akcji i innych form) powinien być dostosowany do ryzyka.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

25. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Niektóre banki tworzą – dla realizacji celów prawnych, regulacyjnych, podatkowych lub oferowania produktów – struktury w postaci jednostek, oddziałów, filii i innych podmiotów, *które mogą znacznie zwiększyć złożoność organizacji. Kolejnym wyzwaniem nadzorczym jest tworzenie struktur zarządzania liniami biznesowymi lub produktowymi, które nie są zgodne ze strukturą prawną podmiotu (struktur macierzowych).*

Rada Nadzorcza i Zarząd banku powinni znać i rozumieć strukturę operacyjną banku i zagrożenia, które niesie ona ze sobą. Rada Nadzorcza i Zarząd banku powinni rozumieć strukturę i organizację grupy, tj. celów jej różnych jednostek / podmiotów oraz formalnych i nieformalnych powiązań i relacji między podmiotami i ze spółką dominującą.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie
- d) nie dotyczy

26. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Jeżeli bank działa za pośrednictwem struktur specjalnych lub podobnych (np. spółek celowych, jednostek specjalnego przeznaczenia – SPV), jego Rada Nadzorcza i Zarząd powinni rozumieć cel, strukturę i specyficzne rodzaje ryzyka tych operacji. Powinni oni również dążyć do ograniczenia zidentyfikowanego ryzyka.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie
- d) nie dotyczy

27. Czy Bank stosuje następującą zasadę (wynikającą z wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego):

Zarządzanie i nadzorowanie banku powinny być odpowiednio przejrzyste dla akcjonariuszy, deponentów, innych zainteresowanych stron i uczestników rynku.

Bank powinien udostępniać informacje istotne i przydatne informacje, dotyczące kluczowych obszarów ładu korporacyjnego. Pożądanym jest terminowe ujawnianie informacji na stronie internetowej banku, w rocznych i okresowych sprawozdaniach finansowych lub innych odpowiednich formach.

- a) tak – w pełni
- b) tak – częściowo
- c) nie

28. Ile posiedzeń Rady Nadzorczej Banku odbywa się rocznie?

A) *proszę podać liczbę:*

lub

B) *proszę zaznaczyć przedział liczbowy:*

a) 0

b) 1–3

c) 4–8

d) 9–12

e) powyżej 12

29. Czy w Radzie Nadzorczej działa wyodrębniony komitet / komisja (jeśli tak, *proszę zaznaczyć*):

a) audytu (lub równoważny) Tak

b) wynagrodzeń (lub równoważny) Tak

c) ryzyka (lub równoważny) Tak

d) nominacji (lub równoważny) Tak

e) etyki / *Compliance* (lub równoważny) Tak

f) inne Tak

jakie? (*proszę wymienić*)

30. Jaka jest częstotliwość spotkań Komitetu Audytu z:

a) zewnętrznym audytorem

b) wewnętrznym audytorem

31. Ilu członków liczy Rada Nadzorcza Banku?

.....

a) ile kobiet jest członkami Rady Nadzorczej:

b) ilu obcokrajowców jest członkami Rady Nadzorczej:

32. Ilu członków Rady Nadzorczej Banku spełnia kryterium niezależności?

(Bank sam ustala kryteria niezależności; członka Rady Nadzorczej można uznać za niezależnego tylko wówczas, jeśli nie ma powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych ze spółką, z jej akcjonariuszem mającym pakiet kontrolny lub kierownictwem, które skutkują sprzecznością interesów mogącą wpłynąć na jego osąd; szersze wytyczne zawiera załącznik II zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami Rady Nadzorczej spółek giełdowych i komisji Rady (Nadzorczej), Dz. Urz. UE, L. 52/51).

33. Ilu członków Rady Nadzorczej Banku ma wykształcenie ekonomiczne i /lub doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w sektorze finansowym?

.....

34. Ile lat (średnio) zasiadają w Radzie Nadzorczej Państwa Banku jej obecni członkowie?

.....

35. Jaki jest średni wiek członków Rady Nadzorczej?

A) *proszę podać wiek:*

lub

B) *proszę zaznaczyć przedział wiekowy:*

a) poniżej 30 lat

b) 31–35 lat

c) 36–40 lat

d) 41–45 lat

e) 46–50 lat

f) 51–55 lat

g) 56–60 lat

h) 61–65 lat

i) 65–70 lat

j) 71 i więcej lat

36. Ilu członków liczy Zarząd Banku?

.....

37. Jaki jest średni wiek członków Zarządu?

A) *proszę podać wiek:*

lub

B) *proszę zaznaczyć przedział wiekowy:*

a) poniżej 30 lat

b) 31–35 lat

c) 36–40 lat

d) 41–45 lat

e) 46–50 lat

f) 51–55 lat

g) 56–60 lat

h) 61–65 lat

i) 65–70 lat

j) 71 i więcej lat

38. Od czego uzależniony jest poziom wynagrodzenia członków Zarządu Banku? (proszę wymienić czynniki uwzględnione w systemie wynagradzania)

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

39. Jaka jest łączna kwota wynagrodzeń i innych korzyści wypłaconych członkom Zarządu w 2010 r.? (proszę podać kwotę w tysiącach złotych)

.....

40. Jaka jest struktura wynagrodzenia członków Zarządu wypłaconego w roku 2010?

A. Proszę podać udziały procentowe (uwaga: suma udziałów musi wynosić 100%).

B. Alternatywnie: proszę podać kwoty (uwaga: suma kwot musi być równa kwocie podanej w pytaniu nr 39)

a) część stała (wynagrodzenie zasadnicze):%

b) część zmienna – krótkoterminowa (np. bonus roczny / nagroda z zysku):%

.....%

c) część zmienna – długoterminowa:%

41. W jakich instrumentach wypłacane jest wynagrodzenie członków Zarządu Banku?

Proszę podać udział wymienionych instrumentów w 2010 r. Uwaga: suma udziałów musi wynosić 100%. Dopuszczalny jest udział 0% (oznacza, że instrument bywa stosowany w Banku, ale nie wystąpił w roku 2010).

Instrument	Udział procentowy
a) gotówka	
b) akcje Banku	
c) opcje na akcje Banku (w tym opcje fantomowe)	
d) akcje lub opcje na akcje jednostki macierzystej Banku (w tym opcje fantomowe)	
e) ubezpieczenia (życiowe, osobowe, majątkowe, emerytalne i inne)	
f) inne (jakie?)	

42. Jaka jest łączna kwota wynagrodzeń i innych korzyści wypłaconych członkom Rady Nadzorczej w 2010 r.? (proszę podać kwotę w tysiącach złotych)

.....

43. W jaki sposób w Banku ustalana jest tolerancja ryzyka / apetyt na ryzyko? (proszę wymienić czynniki, za pomocą których definiowany jest akceptowalny poziom ryzyka)

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)
- i)
- j)

Bardzo dziękuję za wypełnienie ankiety, uprzejmie proszę o wypełnienie metryki.

Metryka

I. Dane finansowe w przypadku banków będących jednostkami dominującymi – ze sprawozdań skonsolidowanych. Proszę podać dane na koniec 2010 roku. Dane finansowe w tysiącach złotych.

- 1. Liczba klientów (w tysiącach) – orientacyjna liczba
- 2. Liczba pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty)
- 3. Koszty wynagrodzeń audytora – ogółem
- 4. Koszty wynagrodzeń audytora, w tym za badanie sprawozdania finansowego
- 5. Koszty usług zewnętrznych
- 6. Suma kosztów opłat na BFG i KNF
- 7. Wartość działalności charytatywnej i sponsorskiej
- 8. Wartość zapłaconych podatków (w roku 2010) (podatek dochodowy, od nieruchomości i inne)
- 9. Wyплаты z zysku – nagrody dla pracowników (w roku 2010)

Dodatkowo – dla banków spółdzielczych:

10. Suma bilansowa
11. Kapitał własny
12. Fundusz udziałowy (wpłacona część)
13. Współczynnik wypłacalności (%)
14. Przychody odsetkowe – ogółem
15. Przychody odsetkowe – od udzielonych kredytów i pożyczek (z wyłączeniem należności od banków)
16. Koszty odsetkowe – ogółem
17. Koszty odsetkowe – od depozytów (z wyłączeniem lokat innych banków)
18. Wynik z tytułu prowizji
19. Wynik działalności bankowej
20. Koszty działania banku i amortyzacji
21. Koszty osobowe (wynagrodzenia, ubezpieczenia i inne świadczenia)
22. Wynik finansowy netto
23. Oprocentowanie udziałów członkowskich (w roku 2010)
24. Należności z tytułu udzielonych kredytów i pożyczek (z wyłączeniem należności od banków)
25. Jakość należności od klientów (należności z wyłączeniem banków) – odsetek należności zagrożonych (z rozpoznaną utratą wartości) w należnościach ogółem brutto
26. Zobowiązania z tytułu depozytów (z wyłączeniem zobowiązań wobec banków)
27. W tym zobowiązania z tytułu depozytów bieżących (z wyłączeniem zobowiązań wobec banków)
28. Wyemitowane dłużne papiery wartościowe oraz zaciągnięte kredyty i pożyczki (łącznie z podporządkowanymi)

II. Jawność informacji

29. Czy Bank zgadza się na podanie nazwy przy ewentualnym opisie indywidualnych przypadków w publikacjach naukowych?

- a) tak
- b) nie

30. Czy są Państwo zainteresowani otrzymaniem monografii podsumowującej wyniki badania?

- a) tak
- b) nie

W przypadku zgody, proszę załączyć wizytówkę lub dane adresowe osoby, do której ma zostać przesłana publikacja.

Bardzo dziękuję za przekazane informacje!

Załącznik nr 2

Dobre praktyki spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Tabela 1. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW – zasady obowiązujące w latach 2008–2012

Zasada		2008	2009	2010	2011	2012
1		2	3	4	5	6
I	Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych					
	1. Przejrzysta i efektywna polityka informacyjna (w tym strona internetowa, komunikacja z inwestorami i analitykami, transmisja obrad walnego zgromadzenia akcjonariuszy przez Internet)	✓	✓	✓*	✓	✓*
	2. Zapewnienie efektywnego dostępu do informacji niezbędnych do oceny sytuacji i perspektyw spółki oraz sposobu jej funkcjonowania	✓	✓	–	–	–
	3. Odwołanie / zmiana terminu walnego zgromadzenia akcjonariuszy	✓	✓	✓	✓	✓
	4. Zdarzenia korporacyjne – notowania na różnych rynkach	✓	✓	✓	✓	✓
	5. Wynagrodzenia członków organów spółki / polityka wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania (zalecenia KE: 2004/913/WE i 2009/385/WE)	✓	✓	✓*	✓	✓
	6. Wiedza, doświadczenie i czas członków rady nadzorczej	✓	✓	✓	✓	✓
	7. Kierowanie się przez członków rady nadzorczej interesem spółki	✓	✓	✓	✓	✓
	8. Brak uprzywilejowania akcjonariuszy w zakresie transakcji ze spółką	✓	✓	✓	✓	✓
	9. Zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru	–	–	✓	✓	✓
	10. Publikowanie zasad wspierania działalności kulturalnej, artystycznej, sportowej, edukacyjnej	–	–	–	–	✓
	11. Komunikaty dotyczące sprostowań informacji o spółce	–	–	–	–	✓
	12. Elektroniczne walne zgromadzenie akcjonariuszy	–	–	–	–	✓

Tabela 1 (cd.)

1		2	3	4	5	6
II	Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych					
	1. Korporacyjna strona internetowa, dokumenty korporacyjne	✓	✓	✓*	✓	✓*
	2. Korporacyjna strona internetowa w języku angielskim	–	✓	✓*	✓	✓
	3. Aprobata rady nadzorczej dla transakcji z podmiotami powiązanymi	✓	✓	✓*	✓	✓
	4. Konflikt interesów członków zarządu	✓	✓	✓	✓	✓
	5. Uzasadnienia projektów uchwał walnego zgromadzenia akcjonariuszy	✓	✓	–	–	–
	6. Udział członków zarządu w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy	✓	✓	✓	✓	✓
	7. Miejsce i termin walnego zgromadzenia akcjonariuszy	✓	✓	✓	✓	✓
	8. Zwołanie walnego zgromadzenia akcjonariuszy na podstawie art. 399 par. 2–4 Kodeksu spółek handlowych	–	–	✓	✓	✓
III	Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych					
	1. Obowiązki rady nadzorczej	✓	✓	✓	✓	✓*
	2. Informacje o powiązaniach członka rady nadzorczej z akcjonariuszem	✓	✓	✓	✓	✓
	3. Udział członków rady nadzorczej w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy	✓	✓	✓	✓	✓
	4. Konflikt interesów członków rady nadzorczej	✓	✓	✓	✓	✓
	5. Rezygnacja członka rady nadzorczej	✓	✓	✓	✓	✓
	6. Niezależni członkowie rady nadzorczej (zał. II zalecenia KE: 2005/162/WE) – minimum dwie osoby	✓	✓	✓	✓	✓
	7. Komitet audytu w radzie nadzorczej	✓	✓	–	–	–
	8. Zadania i funkcjonowanie komitetów działających w radzie nadzorczej (zał. I zalecenia KE: 2005/162/WE)	✓	✓	✓	✓	✓
	9. Aprobata rady nadzorczej dla transakcji z podmiotami powiązanymi	✓	✓	✓	✓	✓

	1	2	3	4	5	6
IV	Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy					
	1. Umożliwienie mediom obecności na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy	✓	✓	✓	✓	✓
	2. Regulamin walnego zgromadzenia akcjonariuszy – nieutrudnianie akcjonariuszom udziału w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i wykonywaniu praw	✓	✓	✓	✓	✓
	3. Uzasadnienie składanego wniosku do porządku obrad	✓	✓	–	–	–
	4. Uchwała walnego zgromadzenia akcjonariuszy w sprawie emisji akcji z prawem poboru	✓	✓	✓	✓	✓
	5. Uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy – odstęp czasowy między decyzjami i datami ustalania praw	✓	✓	✓	✓	✓
	6. Dzień ustalenia praw do dywidendy oraz dzień wypłaty dywidendy	✓	✓	✓	✓	✓
	7. Uchwała walnego zgromadzenia w sprawie wypłaty dywidendy warunkowej	✓	✓	✓	✓	✓
	8. Zmiana biegłego rewidenta co siedem lat	✓	✓	–	–	–
	9. Uchwała walnego zgromadzenia o podziale wartości nominalnej akcji	–	–	✓	✓	✓

Objaśnienia symboli: „✓” – zasada obowiązywała w danym roku,
 „✓*” – zasada obowiązywała w danym roku w wersji zmodyfikowanej
 w stosunku do poprzedniego roku, „–” – zasada nie obowiązywała w danym roku.

W przypadku zasad wprowadzanych z *vacatio legis*, w tabeli uwzględniono zasadę w roku, w którym najpóźniej było wymagane jej stosowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://corp-gov.gpw.pl/publications.asp>

Załącznik nr 3

Dobre praktyki władztwa korporacyjnego

(dokument BCBS)¹

A. Zasady dotyczące rady.

Zasada 1 (ogólna odpowiedzialność).

Rada ponosi ogólną odpowiedzialność za bank, w tym zatwierdzanie i nadzór nad realizacją celów strategicznych banku, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych. Rada jest również odpowiedzialna za nadzorowanie kierownictwa wyższego szczebla.

Zasada 2 (kwalifikacje).

Członkowie rady powinni mieć wysokie kwalifikacje i stale je podnosić, m.in. poprzez szkolenia, w odniesieniu do ich stanowisk. Powinni oni mieć jasne zrozumienie ich roli w zakresie ładu korporacyjnego i być w stanie dokonywać rzetelnych i obiektywnych osądów na temat spraw banku.

Zasada 3 (funkcjonowanie rady).

Rada powinna określić odpowiednie praktyki zarządzania dla własnej pracy i mieć środki dla zapewnienia, że takie praktyki są przestrzegane i podlegają okresowemu przeglądowi w celu ciągłej poprawy.

Zasada 4 (odpowiedzialność w grupie kapitałowej).

W strukturze grupy kapitałowej, rada spółki dominującej ponosi całkowitą odpowiedzialność za odpowiedni ład korporacyjny w całej grupie oraz zapewnienie, że istnieje polityka zarządzania i mechanizmy właściwe do struktury, działalności i rodzajów ryzyka grupy i jej podmiotów.

¹ BCBS (2010).

B. Kierownictwo wyższego szczebla.

Zasada 5 (odpowiedzialność zarządu).

Kierownictwo wyższego szczebla powinno zapewnić – według wytycznych rady – że działania banku są zgodne ze strategią biznesową, tolerancji ryzyka / apetytu na ryzyko i polityką zatwierdzoną przez radę.

C. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna.

Zasada 6 (system kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem).

Banki powinny mieć skuteczny system kontroli wewnętrznej i funkcję zarządzania ryzykiem (w tym dyrektora ds. ryzyka lub równoważnego) z wystarczającymi uprawnieniami, renomą, niezależnością, zasobami i dostępem do rady.

Zasada 7 (identyfikacja i monitorowanie ryzyka).

Rodzaje ryzyka powinny być identyfikowane i monitorowane na bieżąco, na poziomie całego banku i poszczególnych jednostek; stopień zaawansowania infrastruktury zarządzania ryzykiem banku i kontroli wewnętrznej powinny nadążać zarówno za wszelkimi zmianami profilu ryzyka banku (w tym jego wzrostu), jak i zewnętrznego otoczenia ryzyka.

Zasada 8 (raportowanie ryzyka).

Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga rzetelnej komunikacji wewnętrznej w banku na temat ryzyka, zarówno w całej organizacji, jak i poprzez raportowanie do rady i kierownictwa wyższego szczebla.

Zasada 9 (współpraca z audytorami).

Rada i kierownictwo wyższego szczebla powinny efektywnie wykorzystać prace prowadzone przez funkcję audytu wewnętrznego, audytorów zewnętrznych i funkcję kontroli wewnętrznej.

D. Wynagrodzenia.

Zasada 10 (nadzór nad systemem wynagradzania).

Rada powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania, a także powinna monitorować oraz dokonywać przeglądu systemu wynagradzania, aby zapewnić, że działa zgodnie z założeniami.

Zasada 11 (powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem).

Wynagrodzenia pracowników powinny być skutecznie dostosowane do ważnego podejmowania ryzyka: wynagrodzenia powinny być dostosowane do wszystkich rodzajów ryzyka; poziom wynagrodzenia powinien być powiązany z poziomem ryzyka; harmonogramy wypłat wynagrodzeń powinny być dostosowane do horyzontu czasowego ryzyka; zestaw gotówki, akcji i innych form wynagrodzeń powinien być dostosowany do ryzyka.

E. Złożone lub nieprzejrzyste struktury korporacyjne.

Zasada 12 (zrozumienie struktury organizacyjnej).

Rada i kierownictwo wyższego szczebla powinni znać i rozumieć strukturę operacyjną banku i zagrożenia, które niesie ona ze sobą.

Zasada 13 (struktury specjalne).

Jeżeli bank działa za pośrednictwem struktur specjalnych lub podobnych albo w krajach o niskiej transparentności lub niespełniających międzynarodowych standardów bankowości, jego rada i kierownictwo wyższego szczebla powinni rozumieć cel, strukturę i specyficzne rodzaje ryzyka tych operacji. Powinni oni również dążyć do ograniczenia zidentyfikowanego ryzyka.

F. Ujawnianie informacji i przejrzystość.

Zasada 14 (przejrzystość dla interesariuszy).

Zarządzanie i nadzorowanie banku powinny być odpowiednio przejrzyste dla akcjonariuszy, deponentów, innych zainteresowanych stron i uczestników rynku.

Załącznik nr 4

Ocena wyników banku z perspektywy interesariuszy

Tabela 1. Wskaźniki zagregowane oceny wyników dla interesariuszy – banki spółdzielcze

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	0,568	0,000	0,292	0,440	0,344	0,032	0,630	0,354	0,496	0,821	0,344
BS2	0,628	0,000	0,358	0,478	0,490	0,004	0,218	0,504	0,514	0,347	0,247
BS3	0,442	0,000	0,195	0,262	0,374	0,036	0,204	0,194	0,942	0,249	0,252
BS4	0,378	0,000	0,302	0,160	0,011	0,027	0,330	0,346	0,530	0,297	0,385
BS5	0,372	0,000	0,211	0,253	0,362	0,036	0,138	0,306	0,646	0,762	0,384
BS6	0,501	0,522	0,199	0,942	0,383	1,000	0,312	0,195	0,389	0,068	0,163
BS7	0,517	0,725	0,317	0,619	0,399	0,036	0,366	0,361	0,390	0,274	0,291
BS8	0,258	0,000	0,500	0,298	0,548	0,000	0,081	0,345	0,674	0,144	0,210
BS9	0,514	0,000	0,218	0,541	0,424	0,040	0,079	0,263	0,789	0,256	0,389
BS10	0,538	0,000	0,281	0,484	0,522	0,021	0,291	0,467	0,577	0,349	0,293
BS11	0,548	0,193	0,228	0,461	0,463	0,027	0,366	0,315	0,413	0,739	0,254
BS12	0,599	0,870	0,343	0,623	0,049	0,004	0,209	0,238	0,588	0,000	0,320
BS13	0,694	0,000	0,136	0,379	0,293	0,031	0,059	0,155	0,261	0,348	1,000
BS14	0,585	0,725	0,548	0,265	0,463	0,030	0,308	0,481	0,669	0,299	0,328
BS15	0,500	0,000	0,179	0,415	0,062	0,025	0,151	0,358	0,345	0,538	0,446
BS16	0,393	0,435	0,325	0,401	0,380	0,031	0,170	0,241	0,398	0,276	0,501
BS17	0,413	0,580	0,076	0,697	0,485	0,026	0,192	0,535	1,000	1,000	0,691
BS18	0,451	0,725	0,226	0,394	0,310	0,025	0,321	0,345	0,495	0,515	0,318
BS19	0,450	0,507	0,278	0,354	0,394	0,040	0,395	0,577	0,569	0,227	0,183
BS20	0,496	0,000	0,249	0,498	0,630	0,031	0,175	0,326	0,417	0,405	0,386
BS21	0,660	0,000	0,170	0,544	0,349	0,021	0,148	0,278	0,689	0,347	0,513

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS22	0,303	0,000	0,383	0,364	0,420	0,035	0,255	0,433	0,669	0,227	0,209
BS23	0,736	0,627	0,243	0,484	0,322	0,025	0,014	0,348	0,881	0,165	0,555
BS24	0,382	0,501	0,359	0,310	0,550	0,021	0,686	0,693	0,313	0,793	0,268
BS25	0,185	0,000	0,182	0,361	0,668	0,027	0,393	0,379	0,841	0,219	0,275
BS26	0,552	0,616	0,218	0,277	0,000	0,038	0,294	0,305	0,682	0,263	0,000
BS27	0,396	0,360	0,242	0,602	0,536	0,030	0,588	0,702	0,000	0,313	0,178
BS28	0,598	1,000	0,158	0,336	0,464	0,041	0,033	0,030	0,645	0,194	0,525
BS29	0,493	0,000	0,349	0,278	0,213	0,028	0,278	0,325	0,441	0,150	0,497
BS30	0,609	0,475	0,119	0,618	0,534	0,034	0,095	0,227	0,545	0,271	0,415
Średnia	0,492	0,295	0,263	0,438	0,381	0,060	0,259	0,354	0,560	0,362	0,361

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, sprawozdań banków, bazy EMIS oraz danych GUS i KNF.

Tabela 2. Wskaźniki zagregowane oceny wyników dla interesariuszy – banki komercyjne

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK1	0,253	0,277	0,298				0,195				
BK2	0,438	0,277	0,355	0,477	0,135	0,147	0,469	0,203	0,000	0,053	0,820
BK3	0,236	0,304	0,061			0,175					
BK4	0,306	0,277	0,279	0,363	0,052	0,098	0,091	0,048	0,482	0,060	0,788
BK5	0,223	0,283	0,185	0,000	0,074	0,113	0,126	0,208	1,000	0,025	1,000
BK6	0,229	0,277	0,475	0,396	0,016	0,071	0,258	0,484	0,292	0,047	0,792
BK7	0,185	0,277	0,579	0,450	0,429	0,000	0,826	0,826	0,065	0,160	0,705
BK8	0,170	0,000	0,266	0,341	0,247	0,110	0,118	0,485	0,034	0,022	0,786
BK9	0,542	0,500	0,270	0,389	0,273	0,077	0,133	0,428	0,359	0,078	0,954
BK10	0,247	0,363	0,387	0,935	0,461	0,055	0,166	0,623	0,056	0,214	0,905
BK11	0,304	0,280	0,256	0,540	0,237	0,096	0,206	0,412	0,091	0,055	0,815
BK12	0,261	0,309	0,241	0,375	0,265	0,091	0,107	0,404	0,347	0,032	0,819
BK13	0,253	0,277	0,287	0,635	0,209	0,108	0,106	0,380	0,115	0,009	0,760

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK14	0,221	0,296	0,285	0,338	0,317	0,071	0,097	0,074	0,015	0,154	0,954
BK15	0,235	0,073	0,370	0,346	0,221	0,080	0,177	0,075	0,031	0,000	0,612
BK16	0,447	0,277	0,721	0,350	0,174	1,000	0,500	0,748	0,025	1,000	0,000
BK17	0,456	0,623	0,286	0,600	0,157	0,044	0,102	0,311	0,034	0,198	0,754
BK18	0,271	0,327	0,213	0,405	0,304	0,084	0,037	0,342	0,590	0,111	0,970
BK19	0,344	0,791	0,300	0,429	0,502	0,055	0,215	0,161	0,105	0,155	0,845
BK20	0,561	0,277	0,451	0,508	0,277	0,167	0,292	0,350	0,044	0,056	0,524
BK21	0,171	0,484	0,331	0,233	0,257	0,119	0,204	0,184	0,156	0,178	0,720
BK22	0,193	0,362	0,494	0,337	0,346	0,081	0,666	0,540	0,150	0,204	0,514
BK23	0,264	0,277	0,290	0,421	0,023	0,099	0,025	0,316	0,428	0,100	0,679
BK24	0,257	0,277	0,272	0,843	0,044	0,104	0,244	0,333	0,001	0,020	0,780
Średnia	0,294	0,324	0,331	0,431	0,234	0,129	0,238	0,336	0,211	0,129	0,750

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, sprawozdań banków, baz BankScope i EMIS oraz danych GUS i KNF.

Tabela 3. Pozycje rankingowe banków spółdzielczych według wskaźników zagregowanych dla interesariuszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	9	16	11	14	22	11	2	12	19	2	14
BS2	4	16	5	12	8	29	16	5	18	12	24
BS3	21	16	23	28	19	7	18	28	2	21	23
BS4	26	16	10	30	29	20	8	14	17	15	12
BS5	27	16	21	29	20	8	24	20	11	4	13
BS6	15	9	22	1	17	1	10	27	26	29	29
BS7	13	3	9	4	15	6	7	10	25	17	19
BS8	29	16	2	24	4	30	26	15	8	28	25
BS9	14	16	19	8	13	4	27	23	5	20	10
BS10	12	16	12	10	7	26	13	7	14	9	18
BS11	11	15	17	13	11	19	6	19	23	5	22
BS12	6	2	7	3	28	28	17	25	13	30	16

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS13	2	16	28	18	25	12	28	29	29	10	1
BS14	8	3	1	27	12	16	11	6	10	14	15
BS15	16	16	25	15	27	24	22	11	27	6	8
BS16	24	13	8	16	18	14	21	24	24	16	6
BS17	22	8	30	2	9	21	19	4	1	1	2
BS18	19	3	18	17	24	22	9	16	20	7	17
BS19	20	10	13	21	16	3	4	3	15	22	27
BS20	17	16	14	9	2	13	20	17	22	8	11
BS21	3	16	26	7	21	25	23	22	6	11	5
BS22	28	16	3	19	14	9	15	8	9	23	26
BS23	1	6	15	11	23	23	30	13	3	26	3
BS24	25	11	4	23	3	27	1	2	28	3	21
BS25	30	16	24	20	1	18	5	9	4	24	20
BS26	10	7	20	26	30	5	12	21	7	19	30
BS27	23	14	16	6	5	15	3	1	30	13	28
BS28	7	1	27	22	10	2	29	30	12	25	4
BS29	18	16	6	25	26	17	14	18	21	27	7
BS30	5	12	29	5	6	10	25	26	16	18	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 4. Pozycje rankingowe banków komercyjnych według wskaźników zagregowanych dla interesariuszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK1	14	13	11	22	1	22	12	22	6	16	10
BK2	5	13	8	7	18	4	4	17	24	17	7
BK3	16	9	24	14	22	2	5	23	9	9	18
BK4	7	13	16	16	20	11	22	24	3	13	12
BK5	19	11	23	24	19	6	16	16	1	20	1

Tabela 5 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS7	1, 2, 3, 4, 5	6							7		1, 2, 3, 4, 5
BS8		1									
BS9	1										1
BS10		2			1						
BS11	1	6	8	7, 10	2, 9		3		4, 5		1
BS12	3	1	5		2, 4	6					3
BS13	2		5		3, 1	4					2
BS14	1		5	6	2, 3	4					1
BS15	1	4	6		2, 3				5		1
BS16	1, 2		3								1, 2
BS17	1, 2, 3	4									1, 2, 3
BS18	1	4	3	6, 8	2, 5				9	7	1
BS19	1	4	5	9	2, 3	7		6	8		1
BS20	1										1
BS21	3, 8	1	6		2, 4	7, 9		5			3, 8
BS22	2, 3	1									2, 3
BS23	1										1
BS24	1	2	3								1
BS25	1										1
BS26	1	2	4		5, 6			3			1
BS27	1										1
BS28	3, 4	1	2								3, 4
BS29	4, 5, 6		3		1, 2						4, 5, 6
BS30	1, 6	5	4	10	2, 3	8, 9			7		1, 6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 6. Pozycje rankingowe interesariuszy banków komercyjnych – wariant pierwszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Bank
BK1	2	1	4				3				2
BK2	5	1	6		2, 3	8		4, 7			5
BK3	2	1	3			4, 5					2
BK4	1	4	2		3	6		5			1
BK5									1		
BK6	1	2	4					3			1
BK7	2	1	3								2
BK8	1	2	4	5					3		1
BK9	2	1						3, 5	4		2
BK10	2	1	3					4			2
BK11	1	3	2	6, 7		4		5			1
BK12	1										1
BK13	1	2, 3, 4									1
BK14	1, 2	3			4						1, 2
BK15	1	2	3	7, 8		5, 6		4			1
BK16	1, 2	3									1, 2
BK17	1	2	3					4			1
BK18	1, 2	3	4					5			1, 2
BK19	1	3	2	5, 6, 7		4			8		1
BK20		1									
BK21											
BK22	2, 3	1	4	6	7, 8			5			2, 3
BK23	1	2	3	4				5	6		1
BK24	2	1	3								2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 7. Wagi przypisane wskaźnikom oceniającym daną grupę interesariuszy

		Liczba interesariuszy									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ranga interesariusza	1	100,0%	66,7%	50,0%	40,0%	33,3%	28,6%	25,0%	22,2%	20,0%	18,2%
	2		33,3%	33,3%	30,0%	26,7%	23,8%	21,4%	19,4%	17,8%	16,4%
	3			16,7%	20,0%	20,0%	19,0%	17,9%	16,7%	15,6%	14,5%
	4				10,0%	13,3%	14,3%	14,3%	13,9%	13,3%	12,7%
	5					6,7%	9,5%	10,7%	11,1%	11,1%	10,9%
	6						4,8%	7,1%	8,3%	8,9%	9,1%
	7							3,6%	5,6%	6,7%	7,3%
	8								2,8%	4,4%	5,5%
	9									2,2%	3,6%
	10										1,8%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Wagi przypisane interesariuszom banków spółdzielczych – wariant pierwszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS1	0,40	0,30	0,10		0,20					
BS2	0,25	0,14	0,07		0,18	0,04	0,32			
BS3	0,67			0,33						
BS4	0,31	0,06	0,14			0,08		0,19	0,22	
BS5	1,00									
BS6	0,83								0,17	
BS7	0,89	0,07							0,04	
BS8		1,00								
BS9	1,00									
BS10		0,33			0,67					
BS11	0,18	0,09	0,05	0,09	0,20		0,15		0,24	
BS12	0,19	0,29	0,10		0,38	0,05				
BS13	0,27		0,07		0,53	0,13				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS14	0,29		0,10	0,05	0,43	0,14				
BS15	0,29	0,14	0,05		0,43				0,10	
BS16	0,83		0,17							
BS17	0,90	0,10								
BS18	0,20	0,13	0,16	0,13	0,29				0,02	0,07
BS19	0,20	0,13	0,11	0,02	0,33	0,07		0,09	0,04	
BS20	1,00									
BS21	0,20	0,20	0,09		0,31	0,09		0,11		
BS22	0,50	0,50								
BS23	1,00									
BS24	0,50	0,33	0,17							
BS25	1,00									
BS26	0,29	0,24	0,14		0,14			0,19		
BS27	1,00									
BS28	0,30	0,40	0,30							
BS29	0,29		0,19		0,52					
BS30	0,27	0,11	0,13	0,02	0,31	0,09			0,07	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 9. Wagi przypisane interesariuszom banków komercyjnych – wariant pierwszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BK1	0,30	0,40	0,10				0,20			
BK2	0,11	0,22	0,08		0,36	0,03		0,19		
BK3	0,27	0,33	0,20			0,20				
BK4	0,29	0,14	0,24		0,19	0,05		0,10		
BK5									1,00	
BK6	0,40	0,30	0,10					0,20		
BK7	0,33	0,50	0,17							
BK8	0,33	0,27	0,13	0,07					0,20	

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BK9	0,27	0,33						0,27	0,13	
BK10	0,30	0,40	0,20					0,10		
BK11	0,25	0,18	0,21	0,11		0,14		0,11		
BK12	1,00									
BK13	0,40	0,60								
BK14	0,70	0,20			0,10					
BK15	0,22	0,19	0,17	0,08		0,19		0,14		
BK16	0,83	0,17								
BK17	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK18	0,60	0,20	0,13					0,07		
BK19	0,22	0,17	0,19	0,25		0,14			0,03	
BK20		1,00								
BK21										
BK22	0,36	0,22	0,14	0,08	0,08			0,11		
BK23	0,29	0,24	0,19	0,14				0,10	0,05	
BK24	0,33	0,50	0,17							

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 10. Pozycje rankingowe interesariuszy banków spółdzielczych – wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS1	1	2	4		3					
BS2	1	4	5		3	6	2			
BS3	1			2						
BS4	3	6	4			5		2	1	
BS5	1									
BS6	1								2	
BS7	1	2							3	
BS8		1								

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS9	1									
BS10		2			1					
BS11	1	5	7	6	2		3		4	
BS12	3	1	4		2	5				
BS13	2		4		1	3				
BS14	1		4	5	2	3				
BS15	1	3	5		2				4	
BS16	1		2							
BS17	1	2								
BS18	1	4	3	5	2				7	6
BS19	1	3	4	8	2	6		5	7	
BS20	1									
BS21	3	1	5		2	6		4		
BS22	2	1								
BS23	1									
BS24	1	2	3							
BS25	1									
BS26	1	2	4		5			3		
BS27	1									
BS28	3	1	2							
BS29	3		2		1					
BS30	1	4	3	7	2	6			5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 11. Pozycje rankingowe interesariuszy banków komercyjnych – wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spółeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BK1	2	1	4				3			
BK2	4	1	5		2	6		3		
BK3	2	1	3			4				

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BK4	1	4	2		3	6		5		
BK5									1	
BK6	1	2	4					3		
BK7	2	1	3							
BK8	1	2	4	5					3	
BK9	2	1						3	4	
BK10	2	1	3					4		
BK11	1	3	2	6		4		5		
BK12	1									
BK13	1	2								
BK14	1	2			3					
BK15	1	2	3	6		5		4		
BK16	1	2								
BK17	1	2	3					4		
BK18	1	2	3					4		
BK19	1	3	2	5		4			6	
BK20		1								
BK21										
BK22	2	1	3	5	6			4		
BK23	1	2	3	4				5	6	
BK24	2	1	3							

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 12. Wagi przypisane interesariuszom banków spółdzielczych – wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS1	0,40	0,30	0,10		0,20					
BS2	0,29	0,14	0,10		0,19	0,05	0,24			
BS3	0,67			0,33						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BS4	0,19	0,05	0,14			0,10		0,24	0,29	
BS5	1,00									
BS6	0,67								0,33	
BS7	0,50	0,33							0,17	
BS8		1,00								
BS9	1,00									
BS10		0,33			0,67					
BS11	0,25	0,11	0,04	0,07	0,21		0,18		0,14	
BS12	0,20	0,33	0,13		0,27	0,07				
BS13	0,30		0,10		0,40	0,20				
BS14	0,33		0,13	0,07	0,27	0,20				
BS15	0,33	0,20	0,07		0,27				0,13	
BS16	0,67		0,33							
BS17	0,67	0,33								
BS18	0,25	0,14	0,18	0,11	0,21				0,04	0,07
BS19	0,22	0,17	0,14	0,03	0,19	0,08		0,11	0,06	
BS20	1,00									
BS21	0,19	0,29	0,10		0,24	0,05		0,14		
BS22	0,33	0,67								
BS23	1,00									
BS24	0,50	0,33	0,17							
BS25	1,00									
BS26	0,33	0,27	0,13		0,07			0,20		
BS27	1,00									
BS28	0,17	0,50	0,33							
BS29	0,17		0,33		0,50					
BS30	0,25	0,14	0,18	0,04	0,21	0,07			0,11	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 13. Wagi przypisane interesariuszom banków komercyjnych – wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo
BK1	0,30	0,40	0,10				0,20			
BK2	0,14	0,29	0,10		0,24	0,05		0,19		
BK3	0,30	0,40	0,20			0,10				
BK4	0,29	0,14	0,24		0,19	0,05		0,10		
BK5									1,00	
BK6	0,40	0,30	0,10					0,20		
BK7	0,33	0,50	0,17							
BK8	0,33	0,27	0,13	0,07					0,20	
BK9	0,30	0,40						0,20	0,10	
BK10	0,30	0,40	0,20					0,10		
BK11	0,29	0,19	0,24	0,05		0,14		0,10		
BK12	1,00									
BK13	0,67	0,33								
BK14	0,50	0,33			0,17					
BK15	0,29	0,24	0,19	0,05		0,10		0,14		
BK16	0,67	0,33								
BK17	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK18	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK19	0,29	0,19	0,24	0,10		0,14			0,05	
BK20		1,00								
BK21										
BK22	0,24	0,29	0,19	0,10	0,05			0,14		
BK23	0,29	0,24	0,19	0,14				0,10	0,05	
BK24	0,33	0,50	0,17							

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 14. Ważone wskaźniki cząstkowe i wskaźnik syntetyczny – banki spółdzielcze, wariant pierwszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Ogółem
BS1	0,227	0,000	0,029		0,069						0,325
BS2	0,157	0,000	0,026		0,087	0,000	0,070				0,340
BS3	0,295			0,087							0,382
BS4	0,116	0,000	0,042			0,002		0,067	0,118		0,345
BS5	0,372										0,372
BS6	0,417								0,065		0,482
BS7	0,461	0,052							0,014		0,527
BS8		0,000									0,000
BS9	0,514										0,514
BS10		0,000			0,348						0,348
BS11	0,100	0,018	0,012	0,042	0,093		0,053		0,098		0,415
BS12	0,114	0,248	0,033		0,019	0,000					0,414
BS13	0,185		0,009		0,156	0,004					0,355
BS14	0,167		0,052	0,013	0,199	0,004					0,435
BS15	0,143	0,000	0,009		0,026				0,033		0,211
BS16	0,328		0,054								0,382
BS17	0,371	0,058									0,429
BS18	0,090	0,097	0,035	0,053	0,089				0,011	0,034	0,409
BS19	0,090	0,068	0,031	0,008	0,131	0,003		0,051	0,025		0,407
BS20	0,496										0,496
BS21	0,132	0,000	0,015		0,109	0,002		0,031			0,289
BS22	0,152	0,000									0,152
BS23	0,736										0,736
BS24	0,191	0,167	0,060								0,418
BS25	0,185										0,185
BS26	0,158	0,147	0,031		0,000			0,058			0,394
BS27	0,396										0,396
BS28	0,179	0,400	0,047		0,000						0,627
BS29	0,141		0,066		0,112						0,319
BS30	0,166	0,052	0,015	0,011	0,165	0,003			0,040		0,452

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 15. Ważone wskaźniki cząstkowe i wskaźnik syntetyczny – banki komercyjne, wariant pierwszy

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Ogółem
BK1	0,076	0,111	0,030				0,039				0,255
BK2	0,049	0,062	0,030		0,049	0,004		0,040			0,232
BK3	0,063	0,101	0,012			0,035					0,212
BK4	0,087	0,040	0,067		0,010	0,005		0,005			0,212
BK5									1,000		1,000
BK6	0,091	0,083	0,047					0,097			0,319
BK7	0,062	0,139	0,096								0,297
BK8	0,057	0,000	0,035	0,023					0,007		0,122
BK9	0,144	0,167						0,114	0,048		0,473
BK10	0,074	0,145	0,077					0,062			0,359
BK11	0,076	0,050	0,055	0,058		0,014		0,044			0,297
BK12	0,261										0,261
BK13	0,101	0,166									0,267
BK14	0,155	0,059			0,032						0,246
BK15	0,052	0,014	0,062	0,029		0,016		0,010			0,183
BK16	0,372	0,046									0,418
BK17	0,182	0,187	0,057					0,031			0,458
BK18	0,162	0,065	0,028					0,023			0,279
BK19	0,076	0,132	0,058	0,107		0,008			0,003		0,385
BK20		0,277									0,277
BK21											0,000
BK22	0,07	0,08	0,07	0,03	0,03			0,06			0,336
BK23	0,08	0,07	0,06	0,06				0,03	0,02		0,307
BK24	0,09	0,14	0,05								0,270

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 16. Ważone wskaźniki cząstkowe i wskaźnik syntetyczny – banki spółdzielcze, wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Ogółem
BS1	0,227	0,000	0,029		0,069						0,325
BS2	0,179	0,000	0,034		0,093	0,000	0,052				0,359
BS3	0,295			0,087							0,382
BS4	0,072	0,000	0,043			0,003		0,082	0,151		0,352
BS5	0,372										0,372
BS6	0,334								0,130		0,463
BS7	0,258	0,242							0,065		0,565
BS8		0,000									0,000
BS9	0,514										0,514
BS10		0,000			0,348						0,348
BS11	0,137	0,021	0,008	0,033	0,099		0,065		0,059		0,422
BS12	0,120	0,290	0,046		0,013	0,000					0,469
BS13	0,208		0,014		0,117	0,006					0,345
BS14	0,195		0,073	0,018	0,124	0,006					0,415
BS15	0,167	0,000	0,012		0,016				0,046		0,241
BS16	0,262		0,108								0,371
BS17	0,275	0,193									0,468
BS18	0,113	0,104	0,040	0,042	0,066				0,018	0,037	0,420
BS19	0,100	0,085	0,039	0,010	0,077	0,003		0,064	0,032		0,409
BS20	0,496										0,496
BS21	0,126	0,000	0,016		0,083	0,001		0,040			0,266
BS22	0,101	0,000									0,101
BS23	0,736										0,736
BS24	0,191	0,167	0,060								0,418
BS25	0,185										0,185
BS26	0,184	0,164	0,029		0,000			0,061			0,438
BS27	0,396										0,396
BS28	0,100	0,500	0,053								0,652
BS29	0,082		0,116		0,107						0,305
BS30	0,152	0,068	0,021	0,022	0,114	0,002			0,058		0,439

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 17. Ważone wskaźniki cząstkowe i wskaźnik syntetyczny – banki komercyjne, wariant drugi

Wyszczególnienie	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Spoleczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperacja	Państwo	Ogółem
BK1	0,076	0,111	0,030				0,039				0,255
BK2	0,063	0,079	0,034		0,032	0,007		0,039			0,253
BK3	0,071	0,122	0,012			0,018					0,222
BK4	0,087	0,040	0,067		0,010	0,005		0,005			0,212
BK5									1,000		1,000
BK6	0,091	0,083	0,047					0,097			0,319
BK7	0,062	0,139	0,096								0,297
BK8	0,057	0,000	0,035	0,023					0,007		0,122
BK9	0,163	0,200						0,086	0,036		0,484
BK10	0,074	0,145	0,077					0,062			0,359
BK11	0,087	0,053	0,061	0,026		0,014		0,039			0,280
BK12	0,261										0,261
BK13	0,169	0,092									0,261
BK14	0,111	0,099			0,053						0,262
BK15	0,067	0,017	0,070	0,016		0,008		0,011			0,190
BK16	0,298	0,092									0,390
BK17	0,182	0,187	0,057					0,031			0,458
BK18	0,108	0,098	0,043					0,034			0,283
BK19	0,098	0,151	0,072	0,041		0,008			0,005		0,374
BK20		0,277									0,277
BK21											0,000
BK22	0,05	0,10	0,09	0,03	0,02			0,08			0,369
BK23	0,08	0,07	0,06	0,06				0,03	0,02		0,307
BK24	0,09	0,14	0,05								0,270

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Załącznik nr 5

Wskaźniki korelacji zmiennych dotyczących władztwa korporacyjnego uwzględnionych w badaniu ankietowym

Tabela 1. Definicje zmiennych wykorzystanych w badaniu

Nazwa zmiennej	Opis	Źródło danych
1	2	3
WSE%	Odsetek przestrzeganych zasad kodeksu GPW	Badanie ankietowe
P1–P14	Stopień przestrzegania poszczególnych bazylejskich dobrych praktyk (1–14): 0 – nieprzestrzeganie lub brak odpowiedzi, 0,5 – częściowe przestrzeganie, 1 – pełne przestrzeganie (lub nie dotyczy)	Badanie ankietowe
BIS 1–14	Odsetek przestrzeganych bazylejskich dobrych praktyk (średnia arytmetyczna z deklaracji dotyczących poszczególnych zasad: 1–14)	Badanie ankietowe
BIS_areas	Odsetek przestrzeganych bazylejskich dobrych praktyk (średnia arytmetyczna z deklaracji dotyczących poszczególnych grup zasad: A–F)	Badanie ankietowe
BD	Liczba członków rady nadzorczej	Badanie ankietowe
fBD, fBD%	Liczba i odsetek kobiet zasiadających w radzie nadzorczej	Badanie ankietowe
forBD , forBD%	Liczba i odsetek zagranicznych członków rady nadzorczej	Badanie ankietowe
indBD, indBD%	Liczba i odsetek członków rady nadzorczej spełniających kryterium niezależności	Badanie ankietowe
profBD, profBD%	Liczba i odsetek członków rady nadzorczej posiadających wykształcenie ekonomiczne i / lub doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w sektorze finansowym	Badanie ankietowe
expBD	Staż (liczba lat) w radzie nadzorczej obecnych jej członków	Badanie ankietowe
ageBD	Średni wiek członków rady nadzorczej	Badanie ankietowe
remBD	Łączne roczne wynagrodzenie członków rady nadzorczej	Badanie ankietowe
BDmeet	Liczba posiedzeń rady nadzorczej w ciągu roku	Badanie ankietowe
MB	Liczba członków zarządu	Badanie ankietowe
ageMB	Średni wiek członków rady nadzorczej	Badanie ankietowe
remMB	Łączne roczne wynagrodzenie członków zarządu	Badanie ankietowe
fixremMB	Odsetek stałego wynagrodzenia w łącznym wynagrodzeniu członków zarządu	Badanie ankietowe

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
AudComm	Zmienna zero-jedynkowa: wyodrębnienie w radzie nadzorczej komitetu audytu = 1, brak = 0	Badanie ankietowe
RiskComm	Zmienna zero-jedynkowa: wyodrębnienie w radzie nadzorczej komitetu ryzyka / zarządzania ryzykiem = 1, brak = 0	Badanie ankietowe
type	Zmienna zero-jedynkowa: bank komercyjny = 1, bank spółdzielczy = 0	www.ewib.nbp.pl
WSE	Zmienna zero-jedynkowa: akcje banku notowane na GPW = 1, akcje nienotowane (lub bank spółdzielczy) = 0	www.gpwinfostrafa.pl
Catalyst	Zmienna zero-jedynkowa: obligacje banku notowane na Catalyst = 1, obligacje nienotowane lub brak emisji obligacji = 0	gpwcatalyst.pl
Quoted	Zmienna zero-jedynkowa: papiery wartościowe banku notowane na GPW lub Catalyst = 1, papiery nienotowane = 0	www.gpwinfostrafa.pl
Customers	Liczba klientów banku	Badanie ankietowe
Employees	Liczba pracowników banku	Badanie ankietowe
Assets	Wartość aktywów banku (tys. zł)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
Equity	Wartość kapitału własnego banku (tys. zł)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
CR	Wskaźnik kapitałowy (kapitał własny / aktywa)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
logAssets	Logarytm naturalny z wartości aktywów	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
logEquity	Logarytm naturalny z wartości kapitału własnego	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
Loans	Wartość należności z tytułu udzielonych kredytów netto	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
loanQ	Jakość kredytów (odsetek należności zagrożonych = należności z rozpoznaną utratą wartości w należnościach od sektora niefinansowego i budżetowego ogółem)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe

1	2	3
Deposits	Wartość przyjętych depozytów	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
L/D	Relacja kredytów do depozytów	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
CAR	Współczynnik wypłacalności	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
NetIncome	Wynik netto	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
Div	Stopa dywidendy (dywidenda wypłacona w roku do kapitału zakładowego / funduszu udziałowego)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
InterestIncome	Wynik z tytułu odsetek	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
NIM	Marża odsetkowa (wynik z tytułu odsetek do aktywów)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
ROA	Zwrot na aktywach (wynik netto / aktywa)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
ROE	Zwrot na kapitale własnym (wynik netto / kapitał własny)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
RegShar	Liczba zarejestrowanych akcjonariuszy	BankScope
MainShareholder	Udział największego akcjonariusza w akcjonariacie	BankScope
Auditor fee	Kwota wynagrodzenia audytora (tys. zł)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Non-audit fee share	Udział wynagrodzenia za usługi inne niż badanie sprawozdań finansowych w wynagrodzeniu audytora	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
Audit fee / costs	Udział wynagrodzenia audytora w kosztach działania banku (%)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Badanie ankietowe
Typ audytora	Zmienna zero-jedynkowa: audytor z „wielkiej czwórki” = 1, inny audytor = 0	Raport roczny banku Opinia biegłego rewidenta
klienci, właściciele, pracownicy, społeczeństwo, kierownictwo, kontrahenci, wierzyciele, nadzór, kooperencja, państwo, bank	Wskaźniki agregatowe wykorzystane w ocenie wyników banku z perspektywy wybranych grup interesariuszy	Obliczenia własne
Wsk. agreg. 1–5	Wskaźnik syntetyczny (agregatowy) łącznej oceny banku z perspektywy interesariuszy (= ocena agregatowa A, B, C, D, F)	Obliczenia własne

Sprawozdania finansowe pozyskano ze stron internetowych banków, bazy EMIS, „Monitora Polski B” i „Monitora Spółdzielczego”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 1)

	BD	FB	FB%	indBD	indBD%	proBD	proBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	AudComm
Klienci	0,12	0,00	-0,16	0,03	-0,03	0,27	0,15	0,05	0,28	0,31	0,15	0,22	0,00	0,08	-0,38	0,31
Właściciele	-0,13	-0,22	-0,22	-0,08	-0,05	0,06	0,16	-0,10	0,16	0,34	-0,14	-0,29	0,28	0,24	-0,26	-0,02
Pracownicy	0,06	0,08	0,02	0,37	0,39	0,07	0,07	0,20	-0,35	0,14	-0,16	0,05	-0,34	-0,36	0,31	-0,02
Spółczenstwo	0,23	0,14	0,08	0,11	-0,01	-0,07	-0,19	-0,08	0,07	-0,08	0,05	-0,09	-0,22	0,18	-0,51	-0,15
Kierownictwo	0,08	0,28	0,36	0,32	0,38	0,11	0,11	-0,28	-0,40	-0,08	-0,08	-0,19	-0,03	-0,07	0,11	0,08
Kontrahenci	-0,02	0,09	0,13	0,08	0,12	-0,21	-0,23	0,18	0,27	-0,07	0,08	0,01	-0,05	0,01	-0,06	-0,13
Wierzyciele	-0,18	0,05	0,19	0,16	0,27	-0,07	0,07	0,33	-0,14	-0,06	0,18	-0,31	-0,18	-0,47	0,08	-0,09
Nadzór	0,00	0,13	0,18	0,13	0,12	0,24	0,33	0,11	-0,42	-0,24	0,16	-0,23	-0,41	-0,43	0,07	-0,20
Kooperencja	-0,11	0,13	0,16	-0,22	-0,18	0,13	0,14	-0,32	0,25	-0,08	0,05	0,13	0,18	0,38	0,21	-0,06
Państwo	-0,30	-0,18	-0,14	-0,22	-0,09	-0,02	0,06	-0,01	-0,12	-0,02	0,02	-0,13	-0,05	-0,18	-0,14	-0,04
Bank	-0,14	-0,39	-0,47	-0,05	0,00	0,12	0,14	-0,42	0,16	-0,02	0,00	0,23	-0,05	0,29	-0,28	0,34
Wsk. agreg. 1	0,02	-0,05	-0,08	-0,04	-0,04	0,22	0,24	-0,11	0,23	0,24	0,21	0,06	0,20	0,20	-0,20	0,11
Wsk. agreg. 2	0,02	-0,06	-0,10	-0,08	-0,10	0,22	0,23	-0,09	0,23	0,23	0,17	0,01	0,23	0,18	-0,21	0,06
Wsk. agreg. 3	-0,19	-0,02	-0,02	-0,19	-0,16	0,28	0,33	-0,07	0,23	0,36	-0,10	-0,04	0,31	-0,01	-0,10	0,25
Wsk. agreg. 4	-0,15	0,05	0,10	0,07	0,16	0,11	0,19	-0,06	-0,02	0,08	0,05	-0,29	-0,08	-0,06	-0,22	-0,11
Wsk. agreg. 5	-0,19	-0,06	-0,03	0,06	0,16	0,14	0,23	-0,18	0,02	0,08	0,05	-0,24	-0,09	0,03	-0,31	-0,01

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 2)

	BIS 1-14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	BIS_areas	A	B	C	D	E	F
Klienci	-0,11	-0,19	0,18	0,00	-0,08	-0,14	-0,16	0,12	0,08	-0,23	0,11	0,18	-0,36	-0,30	0,01	-0,10	-0,07	-0,14	-0,13	0,18	-0,40	0,01
Właściciele	-0,20	-0,27	-0,05	-0,13	-0,15	0,00	-0,20	-0,12	-0,14	-0,06	-0,03	-0,13	-0,08	0,17	-0,12	-0,15	-0,23	0,00	-0,20	-0,10	0,01	-0,12
Pracownicy	-0,12	-0,35	0,14	0,02	-0,21	-0,15	-0,10	-0,29	0,02	-0,46	0,04	0,20	0,06	0,23	0,01	-0,01	-0,10	-0,15	-0,25	0,15	0,14	0,01
Spółcezeństwo	0,00	0,12	-0,32	-0,18	-0,07	-0,05	0,00	0,23	-0,24	0,02	0,08	0,13	0,07	0,07	0,18	0,08	-0,19	-0,05	0,02	0,13	0,08	0,18
Kierownictwo	0,20	0,18	-0,14	-0,15	0,09	0,22	0,27	0,25	0,06	-0,05	0,03	0,31	0,18	0,10	0,19	0,25	-0,03	0,22	0,23	0,21	0,18	0,19
Kontrahenci	0,13	0,10	-0,03	0,20	0,10	0,09	0,12	0,11	0,08	0,10	-0,11	-0,07	0,09	0,03	0,13	0,10	0,15	0,09	0,15	-0,11	0,08	0,13
Wierzyciele	-0,28	0,11	-0,30	-0,48	-0,24	0,01	-0,35	-0,12	0,01	-0,03	-0,10	-0,14	-0,03	0,23	-0,06	-0,16	-0,34	0,01	-0,27	-0,15	0,07	-0,06
Nadzór	-0,13	0,11	-0,39	-0,42	-0,20	0,17	-0,23	-0,20	-0,07	-0,26	0,18	-0,03	0,41	0,25	0,19	0,12	-0,31	0,17	-0,28	0,09	0,41	0,19
Kooperencja	0,28	0,06	-0,09	0,36	0,40	0,19	0,34	-0,07	-0,20	0,15	-0,02	0,04	0,16	0,21	0,08	0,21	0,28	0,19	0,22	0,02	0,20	0,08
Państwo	0,01	0,35	-0,14	-0,33	0,10	0,15	-0,03	-0,10	-0,22	0,18	0,12	0,14	-0,01	0,01	-0,02	0,05	-0,07	0,15	-0,03	0,16	0,00	-0,02
Bank	-0,07	-0,23	0,02	-0,01	0,04	-0,18	0,06	0,02	-0,02	0,01	-0,06	0,37	-0,42	-0,65	0,01	-0,13	-0,07	-0,18	0,04	0,19	-0,58	0,01
Wsk. agreg. 1	-0,02	0,01	-0,01	0,03	-0,03	0,08	-0,09	0,10	0,09	0,09	-0,08	-0,02	-0,13	0,04	0,05	-0,01	-0,01	0,08	-0,01	-0,06	-0,09	0,05
Wsk. agreg. 2	-0,03	0,02	-0,02	0,01	-0,04	0,07	-0,11	0,09	0,06	0,10	-0,04	-0,02	-0,15	0,05	0,02	-0,02	-0,02	0,07	-0,02	-0,04	-0,09	0,02
Wsk. agreg. 3	-0,24	-0,17	-0,13	-0,24	-0,05	-0,12	-0,23	0,06	-0,10	-0,06	-0,07	-0,26	-0,16	0,02	-0,12	-0,24	-0,27	-0,12	-0,17	-0,20	-0,11	-0,12
Wsk. agreg. 4	-0,05	0,07	-0,33	-0,30	-0,02	0,18	-0,08	-0,07	-0,23	-0,08	0,06	0,11	0,12	0,30	0,12	0,10	-0,24	0,18	-0,12	0,11	0,21	0,12
Wsk. agreg. 5	-0,07	0,01	-0,33	-0,31	-0,01	0,13	-0,06	-0,06	-0,23	-0,07	0,05	0,22	0,01	0,12	0,12	0,06	-0,26	0,13	-0,11	0,16	0,05	0,12

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 4. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 3)

	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIncome	NIM	Auditor fee
Klienci	0,25	0,59	0,48	0,52	0,41	-0,05	0,43	0,37	0,53	0,15	-0,08	0,56	-0,45	0,26	0,49	0,41	0,03	0,51	-0,11	0,32
Właściciele	0,37	0,20	0,14	0,17	0,12	0,01	0,18	0,18	0,17	0,10	0,30	0,24	-0,07	1,00	0,02	0,00	-0,04	0,14	-0,17	0,06
Pracownicy	-0,12	-0,03	-0,18	-0,41	-0,38	0,22	-0,38	-0,36	-0,40	0,02	0,19	-0,39	0,33	0,01	-0,47	-0,46	-0,18	-0,36	0,24	-0,03
Spółeczeństwo	0,14	-0,02	-0,18	-0,02	-0,09	-0,16	-0,01	-0,09	0,03	0,15	-0,42	0,05	-0,35	0,25	0,01	0,06	-0,08	-0,05	-0,09	0,02
Kierownictwo	-0,37	-0,50	-0,64	-0,61	-0,72	-0,04	-0,65	-0,71	-0,56	0,09	-0,18	-0,57	0,20	-0,10	-0,53	-0,11	0,00	-0,65	0,32	-0,29
Kontrahenci	-0,07	-0,15	-0,08	-0,09	-0,15	-0,10	-0,03	-0,15	-0,05	0,13	-0,15	-0,07	-0,25	0,13	-0,17	-0,26	-0,32	-0,13	-0,20	-0,10
Wierzyciele	-0,12	-0,43	-0,44	-0,53	-0,43	-0,35	-0,59	-0,49	-0,45	0,27	-0,02	-0,52	0,63	0,04	-0,50	-0,37	0,18	-0,49	0,40	-0,29
Nadzór	-0,22	-0,27	-0,43	-0,51	-0,42	-0,27	-0,62	-0,48	-0,49	0,13	-0,12	-0,51	0,77	-0,03	-0,42	-0,23	0,33	-0,46	0,52	-0,21
Kooperencja	-0,22	0,28	0,09	0,05	-0,09	0,00	0,11	0,00	-0,08	-0,51	0,05	0,09	0,03	-0,11	-0,05	0,09	-0,24	0,03	-0,16	0,22
Państwo	-0,26	-0,16	-0,25	-0,19	-0,11	-0,14	-0,21	-0,13	-0,15	0,12	-0,37	-0,25	0,27	-0,14	-0,01	0,27	0,46	-0,17	0,23	-0,05
Bank	-0,21	0,37	0,35	0,38	0,30	0,07	0,43	0,40	0,35	-0,15	-0,22	0,36	-0,35	-0,07	0,69	0,94	0,48	0,33	-0,29	-0,01
Wsk. agreg. 1	0,08	0,43	0,26	0,18	0,03	-0,16	0,15	0,09	0,09	-0,06	0,02	0,25	-0,19	0,60	0,04	0,20	-0,01	0,16	-0,03	0,31
Wsk. agreg. 2	0,13	0,43	0,25	0,20	0,07	-0,15	0,17	0,12	0,11	-0,06	0,02	0,26	-0,19	0,63	0,06	0,20	0,00	0,19	-0,02	0,33
Wsk. agreg. 3	0,34	0,04	0,13	0,17	0,19	0,05	0,13	0,16	0,20	0,10	0,00	0,21	0,04	0,50	0,14	-0,01	-0,03	0,17	-0,09	-0,01
Wsk. agreg. 4	-0,11	-0,10	-0,36	-0,37	-0,44	-0,24	-0,39	-0,42	-0,33	0,14	-0,16	-0,29	0,27	0,54	-0,39	-0,09	0,06	-0,38	0,19	-0,07
Wsk. agreg. 5	-0,17	0,01	-0,27	-0,26	-0,36	-0,23	-0,27	-0,31	-0,24	0,10	-0,22	-0,20	0,17	0,52	-0,20	0,17	0,20	-0,29	0,11	-0,07

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochylą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 4)

	BD	fBD	fBD%	indBD	indBD%	profBD	profBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	AudComm
BD	1,00	0,51	0,23	0,55	0,13	0,16	-0,20	0,06	-0,17	0,03	0,23	0,02	-0,24	0,08	-0,17	-0,22
fBD	0,51	1,00	0,93	0,27	0,07	0,40	0,18	-0,03	-0,04	-0,08	0,05	-0,11	-0,15	-0,02	0,20	-0,11
fBD%	0,23	0,93	1,00	0,12	0,03	0,32	0,22	-0,05	-0,03	-0,17	0,01	-0,19	-0,04	-0,06	0,32	-0,09
indBD	0,55	0,27	0,12	1,00	0,89	0,32	0,15	-0,01	-0,32	0,11	0,12	0,01	-0,18	-0,29	-0,07	0,04
indBD%	0,13	0,07	0,03	0,89	1,00	0,27	0,25	-0,03	-0,29	0,14	0,05	0,00	-0,08	-0,35	0,03	0,15
profBD	0,16	0,40	0,32	0,32	0,27	1,00	0,61	-0,14	-0,17	-0,15	0,00	0,08	0,07	-0,19	0,15	0,27
profBD%	-0,20	0,18	0,22	0,15	0,25	0,91	1,00	-0,22	-0,18	-0,17	-0,05	0,00	0,16	-0,23	0,24	0,35
expBD	0,06	-0,03	-0,05	-0,01	-0,03	-0,14	-0,22	1,00	0,20	-0,20	0,23	0,21	-0,09	-0,33	0,13	-0,23
ageBD	-0,17	-0,04	-0,03	-0,32	-0,29	-0,17	-0,18	0,20	1,00	0,17	0,16	0,24	0,26	0,49	-0,08	-0,03
remBD	0,03	-0,08	-0,17	0,11	0,14	-0,15	-0,17	-0,20	0,17	1,00	-0,21	-0,05	0,19	0,05	-0,35	0,10
MB	0,23	0,05	0,01	0,12	0,05	0,00	-0,05	0,23	0,16	-0,21	1,00	0,31	-0,23	-0,06	0,11	-0,31
ageMB	0,02	-0,11	-0,19	0,01	0,00	0,08	0,00	0,21	0,24	-0,05	0,31	1,00	-0,05	-0,10	0,00	0,26
DBmeet	-0,24	-0,15	-0,04	-0,18	-0,08	0,07	0,16	-0,09	0,26	0,19	-0,23	-0,05	1,00	0,20	0,24	0,03
remMB	0,08	-0,02	-0,06	-0,29	-0,35	-0,19	-0,23	-0,33	0,49	0,05	-0,06	-0,10	0,20	1,00	-0,15	-0,02
fixremMB	-0,17	0,20	0,32	-0,07	0,03	0,15	0,24	0,13	-0,08	-0,35	0,11	0,00	0,24	-0,15	1,00	-0,29
AudComm	-0,22	-0,11	-0,09	0,04	0,15	0,27	0,35	-0,23	-0,03	0,10	-0,31	0,26	0,03	-0,02	-0,29	1,00

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochylą czcionką są istotne z pF0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 6. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 5)

	BD	fBD	fBD%	indBD	indBD%	profBD	profBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	Aud-Comm
BIS 1–14	-0,05	0,13	0,17	-0,03	0,02	0,25	0,22	-0,10	-0,17	-0,26	-0,28	-0,06	0,17	0,16	0,11	0,29
P1	0,06	0,08	0,14	-0,03	-0,03	0,10	0,05	0,23	-0,14	-0,33	0,19	-0,12	0,09	-0,06	0,05	-0,16
P2	-0,19	-0,03	-0,01	-0,02	0,12	0,09	0,08	0,13	0,03	0,09	-0,26	0,26	0,28	-0,03	0,05	0,34
P3	-0,18	0,07	0,15	-0,20	-0,09	0,10	0,14	-0,11	0,11	-0,08	-0,10	0,07	0,17	0,28	0,29	0,10
P4	-0,10	0,32	0,35	-0,09	-0,04	0,25	0,23	-0,20	0,04	-0,42	-0,19	-0,11	0,27	0,38	0,35	0,17
P5	-0,11	-0,07	-0,01	-0,17	-0,12	0,18	0,21	0,20	-0,17	-0,30	-0,07	-0,09	0,15	0,03	0,05	0,21
P6	-0,09	0,11	0,15	-0,01	0,05	0,23	0,22	-0,27	-0,20	-0,23	-0,53	-0,07	0,16	0,14	0,07	0,43
P7	0,03	0,12	0,10	0,15	0,16	0,17	0,13	-0,09	-0,18	0,00	-0,13	0,01	0,18	-0,07	-0,01	0,30
P8	0,16	0,08	0,07	0,18	0,16	0,21	0,19	0,30	-0,07	-0,12	-0,01	-0,15	0,10	-0,03	0,27	0,30
P9	-0,23	-0,18	0,00	-0,26	-0,17	-0,16	-0,04	-0,14	0,09	-0,27	-0,01	-0,20	0,36	0,18	0,19	-0,01
P10	-0,01	-0,07	-0,13	0,00	-0,01	0,06	0,02	-0,08	-0,18	0,25	-0,25	-0,02	0,10	-0,10	-0,41	0,14
P11	0,16	-0,09	-0,21	0,41	0,41	0,21	0,09	-0,13	-0,17	0,06	-0,24	0,07	-0,18	-0,08	-0,36	0,37
P12	-0,04	0,23	0,30	-0,20	-0,21	0,17	0,20	0,01	-0,32	-0,22	-0,06	-0,08	-0,19	0,03	0,11	-0,19
P13	0,17	0,16	0,19	0,04	-0,03	0,00	-0,05	0,07	-0,08	0,03	-0,07	-0,18	0,07	0,08	0,06	-0,24
P14	0,28	0,13	0,02	0,17	0,05	0,24	0,15	-0,01	-0,22	-0,26	0,06	0,08	-0,23	0,06	-0,01	0,27
BIS_areas	0,07	0,10	0,08	0,04	0,03	0,26	0,21	-0,02	-0,26	-0,23	-0,19	-0,03	0,00	0,08	-0,03	0,26
A	-0,09	0,14	0,20	-0,11	-0,03	0,18	0,16	0,03	0,03	-0,28	-0,08	0,03	0,24	0,24	0,29	0,12
B	-0,11	-0,07	-0,01	-0,17	-0,12	0,18	0,21	0,20	-0,17	-0,30	-0,07	-0,09	0,15	0,03	0,05	0,21
C	-0,09	0,07	0,13	-0,01	0,05	0,19	0,20	-0,19	-0,16	-0,26	-0,39	-0,12	0,25	0,12	0,14	0,40
D	0,09	-0,10	-0,21	0,26	0,25	0,17	0,07	-0,13	-0,21	0,18	-0,30	0,03	-0,06	-0,10	-0,46	0,32
E	0,04	0,24	0,31	-0,14	-0,17	0,12	0,13	0,04	-0,28	-0,15	-0,08	-0,13	-0,12	0,05	0,11	-0,24
F	0,28	0,13	0,02	0,17	0,05	0,24	0,15	-0,01	-0,22	-0,26	0,06	0,08	-0,23	0,06	-0,01	0,27

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą ezcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 7. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 6)

	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIncome	NIM	Auditor fee	non-audit fee share	audit fee / costs
BD	-0,03	0,04	0,08	0,00	-0,04	-0,21	0,05	0,00	0,03	0,18	-0,24	0,03	0,08	-0,22	-0,13	-0,11	-0,16	-0,29	0,01	-0,02	0,19	-0,09	0,38
fBD	0,01	-0,29	-0,26	-0,29	-0,30	-0,13	-0,34	-0,37	-0,24	0,13	-0,08	-0,28	0,05	0,23	-0,22	-0,40	-0,42	-0,27	-0,29	0,18	-0,03	-0,07	0,38
fBD%	0,02	-0,41	-0,36	-0,36	-0,36	-0,14	-0,45	-0,46	-0,30	0,11	0,00	-0,35	0,05	0,37	-0,22	-0,48	-0,49	-0,23	-0,37	0,23	-0,17	-0,05	0,23
indBD	-0,44	-0,14	-0,12	-0,31	-0,42	-0,14	-0,31	-0,40	-0,22	0,32	-0,09	-0,26	0,14	-0,06	-0,08	-0,31	-0,10	-0,16	-0,32	0,14	-0,18	-0,16	0,20
indBD%	-0,50	-0,16	-0,17	-0,37	-0,48	-0,08	-0,38	-0,47	-0,28	0,27	0,05	-0,32	0,12	0,02	-0,05	-0,33	-0,05	-0,06	-0,38	0,18	-0,29	-0,13	0,05
profBD	-0,18	0,09	-0,01	-0,10	-0,15	0,01	-0,18	-0,17	-0,11	-0,02	-0,12	-0,08	-0,04	0,22	0,06	-0,06	0,14	0,12	-0,11	0,09	0,10	0,16	0,37
profBD%	-0,20	0,06	-0,04	-0,13	-0,16	0,03	-0,24	-0,19	-0,15	-0,08	-0,02	-0,12	-0,06	0,41	0,17	-0,05	0,18	0,27	-0,14	0,15	-0,03	0,18	0,16
expBD	0,26	0,09	0,07	0,02	0,05	-0,08	-0,01	-0,03	0,02	0,12	0,19	-0,03	0,20	-0,12	-0,10	-0,19	-0,37	-0,29	0,05	-0,01	0,38	0,08	0,34
ageBD	0,31	0,37	0,50	0,46	0,38	-0,05	0,55	0,42	0,37	-0,29	0,33	0,47	-0,31	-0,35	0,16	0,30	0,13	-0,34	0,41	-0,55	0,09	-0,09	-0,32
remBD	0,00	0,17	0,25	0,18	0,16	0,19	0,25	0,21	0,24	0,17	0,31	0,17	0,11	-0,24	0,34	0,09	-0,05	-0,23	0,19	-0,16	-0,03	-0,21	-0,16
MB	-0,03	0,12	0,16	0,04	-0,03	-0,83	0,04	0,02	-0,04	0,01	0,11	0,10	-0,12	-0,02	-0,14	-0,04	0,07	0,03	0,02	0,25	0,25	0,02	0,28
ageMB	-0,06	0,24	0,19	0,04	-0,04	0,24	0,13	0,01	-0,10	-0,30	0,24	0,05	-0,37	-0,35	-0,29	0,01	0,08	-0,30	-0,01	-0,31	0,23	0,40	0,14
BDmeet	0,05	-0,08	0,10	0,15	0,12	0,21	0,19	0,12	0,09	-0,29	0,42	0,16	-0,28	-0,20	0,28	0,00	-0,08	-0,27	0,15	-0,17	-0,06	-0,01	-0,19
remMB	0,56	0,32	0,54	0,60	0,56	-0,04	0,67	0,62	0,44	-0,52	0,43	0,64	-0,49	-0,35	0,24	0,42	0,27	-0,19	0,55	-0,46	0,13	-0,03	-0,38
fixremMB	-0,29	-0,11	-0,21	-0,37	-0,38	-0,12	-0,33	-0,34	-0,45	-0,31	0,13	-0,38	-0,19	0,37	-0,26	-0,42	-0,34	-0,12	-0,31	0,26	0,14	0,24	0,18
AudComm	-0,02	-0,06	0,08	0,07	0,03	0,45	-0,01	0,00	0,09	0,06	-0,12	0,08	-0,02	0,01	-0,02	0,17	0,26	0,14	-0,01	-0,11	-0,35	-0,07	-0,20

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 8. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 7)

	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIn- come	NIM	Auditor fee	non-audit fee share	audit fee / costs
BIS 1-14	-0,20	-0,12	-0,04	-0,03	-0,05	0,25	-0,07	-0,10	-0,04	-0,10	-0,26	0,00	-0,11	-0,03	-0,20	-0,11	-0,13	-0,10	-0,07	-0,06	-0,10	-0,04	-0,05
P1	-0,12	-0,24	-0,14	-0,09	-0,09	-0,26	-0,14	-0,15	-0,10	0,06	-0,31	-0,07	0,06	-0,03	-0,27	-0,20	-0,18	-0,04	-0,11	0,04	0,08	-0,08	0,25
P2	0,13	0,08	0,17	0,15	0,19	0,47	0,10	0,11	0,17	0,06	0,38	0,13	0,08	-0,19	-0,05	0,07	-0,01	0,00	0,13	-0,03	-0,04	0,04	-0,11
P3	0,04	0,16	0,36	0,30	0,24	0,16	0,28	0,23	0,22	-0,30	0,22	0,32	-0,26	-0,16	-0,13	0,10	-0,12	-0,23	0,26	-0,22	0,02	0,08	-0,33
P4	-0,16	-0,10	0,02	0,03	0,00	0,07	0,01	-0,03	0,00	-0,22	-0,24	0,05	-0,22	0,07	-0,14	0,03	-0,03	-0,08	-0,01	-0,08	-0,10	0,00	-0,07
P5	-0,11	-0,16	-0,11	-0,09	-0,08	0,07	-0,15	-0,12	-0,11	-0,04	-0,10	-0,08	0,00	0,15	0,00	-0,17	-0,13	0,04	-0,13	0,01	0,04	-0,10	0,17
P6	-0,29	-0,12	-0,17	-0,11	-0,14	0,49	-0,11	-0,17	-0,08	-0,06	-0,47	-0,11	-0,03	-0,03	-0,20	-0,08	-0,03	-0,09	-0,16	-0,09	-0,13	0,08	-0,08
P7	-0,23	-0,12	-0,26	-0,16	-0,17	0,09	-0,15	-0,20	-0,09	0,16	-0,44	-0,13	0,04	-0,25	-0,13	-0,03	0,02	-0,05	-0,18	-0,05	0,01	0,05	0,21
P8	-0,20	-0,09	0,18	0,05	0,04	-0,03	-0,01	0,02	0,08	0,10	-0,06	0,02	0,18	0,04	-0,14	0,00	-0,06	0,02	0,03	0,03	-0,06	-0,21	0,02
P9	-0,04	-0,12	0,10	0,15	0,12	-0,11	0,13	0,12	0,11	-0,08	-0,24	0,16	-0,07	-0,05	-0,06	0,03	-0,04	-0,05	0,12	-0,09	-0,14	0,10	-0,38
P10	0,00	-0,01	-0,07	0,04	0,08	0,23	-0,01	0,00	0,00	-0,14	0,10	0,04	-0,13	-0,05	-0,03	0,03	-0,05	-0,03	0,08	0,10	-0,20	-0,32	-0,02
P11	-0,25	-0,01	-0,08	-0,11	-0,20	0,28	-0,10	-0,19	-0,09	0,03	-0,30	-0,07	-0,03	-0,19	-0,13	-0,01	0,27	0,08	-0,15	-0,01	-0,21	-0,31	0,02
P12	0,02	-0,15	-0,18	-0,16	-0,09	0,06	-0,23	-0,14	-0,18	-0,06	0,06	-0,16	-0,01	0,31	-0,08	-0,24	-0,37	-0,02	-0,16	0,13	0,05	0,14	0,09
P13	0,06	-0,09	-0,14	-0,24	-0,23	0,01	-0,22	-0,23	-0,27	-0,05	-0,03	-0,15	-0,19	0,24	0,17	-0,52	-0,61	-0,36	-0,21	0,11	0,09	0,02	0,13
P14	-0,33	-0,11	-0,05	-0,16	-0,14	-0,02	-0,12	-0,10	-0,15	0,05	-0,54	-0,11	-0,07	0,09	-0,12	-0,10	-0,03	0,04	-0,19	-0,05	-0,08	-0,12	0,12
BIS_areas	-0,23	-0,14	-0,09	-0,12	-0,12	0,19	-0,15	-0,15	-0,13	-0,06	-0,28	-0,08	-0,10	0,07	-0,15	-0,18	-0,16	-0,05	-0,15	0,00	-0,10	-0,14	0,06
A	-0,05	-0,01	0,22	0,18	0,15	0,12	0,13	0,10	0,12	-0,18	0,09	0,19	-0,14	-0,10	-0,22	-0,02	-0,14	-0,16	0,13	-0,13	0,00	0,01	-0,14
B	-0,11	-0,16	-0,11	-0,09	-0,08	0,07	-0,15	-0,12	-0,11	-0,04	-0,10	-0,08	0,00	0,15	0,00	-0,17	-0,13	0,04	-0,13	0,01	0,04	-0,10	0,17
C	-0,29	-0,16	-0,12	-0,07	-0,10	0,31	-0,08	-0,13	-0,04	-0,01	-0,49	-0,06	0,00	-0,09	-0,20	-0,06	-0,04	-0,08	-0,11	-0,09	-0,13	0,06	-0,10
D	-0,16	-0,01	-0,09	-0,04	-0,08	0,30	-0,07	-0,12	-0,06	-0,06	-0,13	-0,02	-0,09	-0,15	-0,10	0,01	0,14	0,03	-0,05	0,05	-0,25	-0,38	0,00
E	0,04	-0,15	-0,19	-0,22	-0,16	0,05	-0,26	-0,20	-0,24	-0,07	0,03	-0,18	-0,08	0,33	0,01	-0,39	-0,52	-0,16	-0,21	0,14	0,07	0,11	0,12
F	-0,33	-0,11	-0,05	-0,16	-0,14	-0,02	-0,12	-0,10	-0,15	0,05	-0,54	-0,11	-0,07	0,09	-0,12	-0,10	-0,03	0,04	-0,19	-0,05	-0,08	-0,12	0,12

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 9. Współczynniki korelacji – banki spółdzielcze (część 8)

	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIn- come	NIM	Auditor fee	non-audit fee share	audit fee / costs
Catalyst	1,00	0,16	0,32	0,53	0,56	0,05	0,43	0,47	0,48	-0,05	0,63	0,55	-0,07	-0,24	0,37	0,27	-0,11	-0,16	0,51	-0,15	0,19	0,00	-0,14
Customers	0,16	1,00	0,68	0,60	0,49	0,02	0,62	0,56	0,50	-0,23	0,10	0,62	-0,18	- 0,37	0,20	0,53	0,41	-0,03	0,64	-0,19	0,64	0,34	0,00
Employees	0,32	0,68	1,00	0,90	0,81	-0,04	0,88	0,85	0,80	-0,23	0,37	0,89	-0,17	- 0,43	0,14	0,68	0,33	-0,14	0,87	- 0,44	0,25	0,01	- 0,38
Assets	0,53	0,60	0,90	1,00	0,95	-0,01	0,94	0,93	0,94	-0,14	0,28	0,98	-0,06	- 0,53	0,17	0,84	0,42	-0,04	0,98	- 0,43	0,25	-0,04	- 0,39
Equity	0,56	0,49	0,81	0,95	1,00	0,04	0,89	0,96	0,92	-0,06	0,26	0,90	0,05	- 0,39	0,12	0,86	0,39	0,11	0,95	-0,35	0,18	-0,09	- 0,38
CR	0,05	0,02	-0,04	-0,01	0,04	1,00	0,03	-0,01	0,02	-0,12	0,11	-0,06	-0,04	-0,16	0,01	0,03	-0,08	-0,21	-0,03	-0,20	-0,12	0,18	-0,23
logAssets	0,43	0,62	0,88	0,94	0,89	0,03	1,00	0,95	0,86	-0,24	0,26	0,92	-0,16	- 0,63	0,17	0,81	0,43	-0,13	0,91	- 0,59	0,31	0,02	- 0,39
logEquity	0,47	0,56	0,85	0,93	0,96	-0,01	0,95	1,00	0,88	-0,15	0,24	0,89	-0,04	- 0,44	0,18	0,86	0,46	0,09	0,93	- 0,46	0,25	-0,02	- 0,40
Loans	0,48	0,50	0,80	0,94	0,92	0,02	0,86	0,88	1,00	0,16	0,15	0,91	0,21	- 0,51	0,16	0,85	0,42	0,04	0,92	- 0,39	0,16	-0,12	- 0,37
L/A	-0,05	-0,23	-0,23	-0,14	-0,06	-0,12	-0,24	-0,15	0,16	1,00	-0,33	-0,15	0,88	0,06	0,10	-0,02	-0,03	0,26	-0,14	0,21	-0,16	-0,21	0,14
LoanQ	0,63	0,10	0,37	0,28	0,26	0,11	0,26	0,24	0,15	-0,33	1,00	0,29	-0,32	-0,05	0,30	-0,04	-0,21	-0,32	0,25	-0,18	-0,06	-0,14	-0,29
Dep	0,55	0,62	0,89	0,98	0,90	-0,06	0,92	0,89	0,91	-0,15	0,29	1,00	-0,16	- 0,55	0,24	0,79	0,39	-0,09	0,95	- 0,44	0,23	-0,06	- 0,39
L/D	-0,07	-0,18	-0,17	-0,06	0,05	-0,04	-0,16	-0,04	0,21	0,88	-0,32	0,16	1,00	0,11	-0,05	0,10	0,06	0,38	-0,04	0,26	-0,06	-0,11	0,13
CAR	-0,24	- 0,37	- 0,43	- 0,53	- 0,39	-0,16	- 0,63	- 0,44	- 0,51	0,06	-0,05	- 0,55	0,11	1,00	-0,06	- 0,42	-0,27	0,41	- 0,46	0,59	-0,35	-0,15	0,09
Div	0,37	0,20	0,14	0,17	0,12	0,01	0,17	0,18	0,16	0,10	0,30	0,24	-0,05	-0,06	1,00	0,02	0,00	-0,03	0,14	-0,16	0,06	0,03	-0,22
NetIncome	0,27	0,53	0,68	0,84	0,86	0,03	0,81	0,86	0,85	-0,02	-0,04	0,79	0,10	- 0,42	0,02	1,00	0,77	0,38	0,83	-0,33	0,13	-0,06	-0,34
ROE	-0,11	0,41	0,33	0,42	0,39	-0,08	0,43	0,46	0,42	-0,03	-0,21	0,39	0,06	-0,27	0,00	0,77	1,00	0,64	0,39	-0,18	0,08	-0,01	-0,12
ROA	-0,16	-0,03	-0,14	-0,04	0,11	-0,21	-0,13	0,09	0,04	0,26	-0,32	-0,09	0,38	0,41	-0,03	0,38	0,64	1,00	0,00	0,37	-0,18	-0,12	0,01
InterestIncome	0,51	0,64	0,87	0,98	0,95	-0,03	0,91	0,93	0,92	-0,14	0,25	0,95	-0,04	- 0,46	0,14	0,83	0,39	0,00	1,00	-0,28	0,28	-0,03	-0,35
NIM	-0,15	-0,19	- 0,44	- 0,43	-0,35	-0,20	- 0,59	- 0,46	- 0,39	0,21	-0,18	- 0,44	0,26	0,59	-0,16	-0,33	-0,18	0,37	-0,28	1,00	-0,12	-0,06	0,28
Auditor fee	0,19	0,64	0,25	0,25	0,18	-0,12	0,31	0,25	0,16	-0,16	-0,06	0,23	-0,06	-0,35	0,06	0,13	0,08	-0,18	0,28	-0,12	1,00	0,62	0,59
non-audit fee share	0,00	0,34	0,01	-0,04	-0,09	0,18	0,02	-0,02	-0,12	-0,21	-0,14	-0,06	-0,11	-0,15	0,03	-0,06	-0,01	-0,12	-0,03	-0,06	0,62	1,00	0,24
audit fee / costs	-0,14	0,00	- 0,38	- 0,39	- 0,38	-0,23	- 0,39	- 0,40	- 0,37	0,14	-0,29	- 0,39	0,13	0,09	-0,22	-0,34	-0,12	0,01	-0,35	0,28	0,59	0,24	1,00

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 10. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 1)

	BD	FBD	FBD%	forBD	forBD%	indBD	indBD%	proBD	proBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	AudComm	RiskComm
Klienci	-0,17	0,10	0,18	-0,43	-0,43	0,05	0,18	-0,31	-0,31	-0,26	-0,06	0,24	0,06	-0,19	0,29	-0,03	0,50	-0,57	-0,08
Właściciele	0,18	-0,18	-0,17	0,10	0,10	0,20	0,21	0,02	0,02	0,24	0,25	0,16	0,06	0,08	0,43	0,43	0,30	0,10	0,01
Pracownicy	-0,58	-0,09	-0,03	-0,26	-0,26	-0,39	-0,32	-0,50	-0,50	-0,48	-0,36	-0,46	-0,08	-0,02	-0,17	-0,30	-0,13	-0,57	-0,12
Spółczeństwo	-0,25	-0,29	-0,23	-0,05	-0,05	-0,18	-0,01	-0,37	-0,37	-0,08	-0,11	0,35	0,43	-0,07	0,46	0,29	-0,25	0,02	-0,05
Kierownictwo	-0,18	0,27	0,27	0,19	0,19	0,03	0,15	-0,15	-0,15	0,07	-0,27	-0,16	-0,01	-0,02	-0,04	0,34	0,09	-0,01	0,21
Kontrahenci	-0,25	-0,20	-0,16	-0,32	-0,32	-0,22	-0,25	-0,24	-0,24	-0,23	-0,03	-0,21	-0,06	-0,21	-0,04	-0,25	0,56	-0,74	-0,17
Wierzyciele	-0,44	-0,31	-0,26	-0,01	-0,01	-0,41	-0,41	-0,34	-0,34	-0,25	-0,39	-0,38	-0,20	0,04	-0,28	-0,42	0,47	-0,24	-0,34
Nadzór	-0,41	-0,49	-0,44	-0,12	-0,12	-0,28	-0,29	-0,33	-0,33	-0,16	0,04	-0,06	0,14	0,25	-0,16	-0,19	-0,43	-0,30	-0,27
Kooperencja	-0,06	-0,07	-0,09	-0,24	-0,24	-0,08	-0,03	-0,04	-0,04	-0,38	-0,59	-0,02	-0,11	-0,36	-0,02	-0,15	0,44	0,00	-0,10
Państwo	-0,33	-0,28	-0,25	-0,20	-0,20	-0,21	-0,22	-0,27	-0,27	-0,21	-0,05	-0,30	-0,07	-0,19	-0,01	-0,15	0,07	-0,62	-0,10
Bank	0,46	0,10	0,04	0,19	0,19	0,50	0,46	0,38	0,38	0,42	0,21	0,41	0,07	0,18	0,10	0,37	-0,06	0,74	0,24
Wsk. agreg. 1	-0,45	-0,10	-0,07	-0,09	-0,09	-0,23	-0,09	-0,53	-0,53	-0,13	-0,06	0,05	0,19	0,01	0,27	0,05	-0,15	-0,22	-0,15
Wsk. agreg. 2	-0,45	-0,10	-0,07	-0,08	-0,08	-0,23	-0,08	-0,52	-0,52	-0,14	-0,13	0,06	0,18	-0,04	0,24	0,05	-0,14	-0,18	-0,13
Wsk. agreg. 3	-0,18	-0,09	-0,13	0,24	0,24	-0,11	-0,05	-0,32	-0,32	0,03	-0,10	0,06	0,09	0,08	0,08	0,19	-0,08	0,29	-0,18
Wsk. agreg. 4	-0,44	-0,42	-0,36	-0,28	-0,28	-0,23	-0,15	-0,44	-0,44	-0,38	-0,32	-0,11	0,05	-0,14	0,09	-0,06	0,28	-0,54	-0,18
Wsk. agreg. 5	-0,33	-0,46	-0,43	-0,27	-0,27	-0,07	0,00	-0,36	-0,36	-0,34	-0,31	0,05	0,08	-0,11	0,15	0,07	0,26	-0,40	-0,11

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 11. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 2)

	BIS 1-14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	BIS_areas	A	B	C	D	E	F
Klienci	0,06	0,08	0,17	0,16	-0,02	-0,02	-0,02	0,04	-0,02	-0,02	-0,09	0,04	-0,02	-0,02	0,19	0,05	0,14	-0,02	-0,01	-0,02	-0,02	0,19
Właściciele	0,11	0,09	0,09	0,06	0,06	0,06	0,09	0,09	0,06	0,06	0,14	0,20	0,06	0,06	0,08	0,11	0,07	0,06	0,09	0,18	0,06	0,08
Pracownicy	-0,01	0,04	-0,10	-0,16	-0,10	0,08	0,15	0,13	0,08	0,08	0,06	-0,08	0,08	0,08	-0,28	-0,04	-0,12	0,08	0,13	-0,02	0,08	-0,28
Spółcezeństwo	0,02	0,12	0,06	0,15	0,02	0,08	-0,04	-0,28	0,08	0,08	-0,04	-0,25	0,08	0,08	0,11	0,02	0,12	0,08	-0,06	-0,17	0,08	0,11
Kierownictwo	0,28	0,04	0,11	0,17	0,20	0,25	0,36	0,37	0,25	0,25	0,25	0,31	0,25	0,25	0,15	0,28	0,15	0,25	0,35	0,30	0,25	0,15
Kontrahenci	0,12	0,10	0,10	0,15	0,19	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,09	0,13	0,03	0,03	0,13	0,11	0,17	0,03	0,04	0,12	0,03	0,13
Wierzyciele	-0,01	0,06	-0,14	-0,20	-0,03	0,16	0,11	0,11	0,16	0,16	0,02	-0,17	0,16	0,16	-0,32	-0,04	-0,14	0,16	0,13	-0,09	0,16	-0,32
Nadzór	0,18	0,22	0,04	-0,09	-0,01	0,29	0,33	0,21	0,29	0,29	0,31	0,05	0,29	0,29	-0,11	0,18	0,05	0,29	0,31	0,18	0,29	-0,11
Kooperencja	-0,02	0,16	0,13	-0,18	0,03	0,10	0,01	0,13	0,10	0,10	-0,42	-0,28	0,10	0,10	0,11	-0,05	-0,07	0,10	0,06	-0,36	0,10	0,11
Państwo	0,16	0,09	0,05	0,14	0,22	0,07	0,11	0,14	0,07	0,07	0,20	0,26	0,07	0,07	0,05	0,15	0,16	0,07	0,11	0,24	0,07	0,05
Bank	-0,10	-0,09	-0,01	-0,11	-0,15	-0,04	-0,05	-0,05	-0,04	-0,04	-0,19	-0,12	-0,04	-0,04	0,07	-0,07	-0,11	-0,04	-0,05	-0,16	-0,04	0,07
Wsk. agreg. 1	0,09	0,08	0,07	0,12	-0,02	0,10	0,12	0,07	0,10	0,10	0,07	0,01	0,10	0,10	-0,03	0,08	0,10	0,10	0,11	0,04	0,10	-0,03
Wsk. agreg. 2	0,09	0,09	0,07	0,11	0,00	0,11	0,12	0,08	0,11	0,11	0,06	0,01	0,11	0,11	-0,05	0,07	0,10	0,11	0,11	0,04	0,11	-0,05
Wsk. agreg. 3	-0,02	0,01	0,02	0,07	-0,14	0,01	0,03	0,08	0,01	0,01	-0,11	-0,11	0,01	0,01	-0,20	-0,07	-0,02	0,01	0,03	-0,12	0,01	-0,20
Wsk. agreg. 4	0,13	0,21	0,05	-0,03	0,07	0,19	0,20	0,15	0,19	0,19	0,11	0,02	0,19	0,19	-0,02	0,12	0,05	0,19	0,20	0,07	0,19	-0,02
Wsk. agreg. 5	0,09	0,20	0,03	-0,10	-0,01	0,19	0,19	0,11	0,16	0,16	0,09	0,00	0,16	0,16	-0,03	0,09	0,00	0,16	0,17	0,04	0,16	-0,03

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 12. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 3)

	WSE	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIncome	NIM	RegShar	MainShareholder	Auditor fee	non-audit fee share	typ audytora
Klienci	0,25	0,37	0,58	0,28	0,32	0,27	0,08	0,07	0,09	0,36	0,09	-0,34	0,31	-0,12	0,11	0,14	0,25	-0,35	-0,33	0,29	-0,09	0,48	-0,41	0,29	0,02	-0,19
Właściciele	0,17	-0,11	0,53	0,66	0,74	0,79	0,32	0,45	0,55	0,68	-0,18	-0,17	0,75	-0,12	0,11	0,83	0,81	0,27	0,24	0,67	-0,06	0,58	-0,27	0,67	-0,13	0,36
Pracownicy	-0,02	0,00	-0,12	-0,16	-0,28	-0,19	0,68	-0,64	-0,45	-0,27	-0,25	0,01	-0,21	-0,14	0,82	-0,06	-0,18	-0,67	-0,62	-0,17	0,36	0,09	-0,03	-0,29	-0,52	-0,06
Spółeczeństwo	0,37	0,08	0,08	0,28	0,20	0,21	0,08	0,19	0,26	0,26	0,31	-0,08	0,28	-0,29	-0,06	0,09	0,23	0,05	0,11	0,25	0,13	0,20	0,09	0,03	0,07	0,01
Kierownictwo	0,24	-0,01	0,17	0,13	0,19	0,25	0,32	0,00	0,12	0,12	-0,05	-0,20	0,20	0,39	0,29	0,30	0,24	0,15	0,17	0,12	-0,17	0,24	0,15	0,30	-0,39	-0,05
Kontrahenci	0,15	-0,11	-0,15	-0,21	-0,24	-0,20	0,52	-0,45	-0,34	-0,23	-0,24	-0,18	-0,22	-0,13	0,63	-0,14	-0,21	-0,91	-0,96	-0,22	-0,06	0,27	-0,30	-0,22	-0,28	-0,02
Wierzyciele	-0,38	-0,11	-0,22	-0,32	-0,37	-0,27	0,54	-0,72	-0,57	-0,36	-0,34	-0,07	-0,30	-0,13	0,75	-0,05	-0,23	-0,32	-0,28	-0,30	0,20	-0,16	0,13	-0,26	-0,47	0,05
Nadzór	0,11	-0,40	0,02	-0,14	-0,18	-0,18	0,40	-0,41	-0,31	-0,13	-0,10	0,13	-0,14	-0,31	0,63	-0,15	-0,13	-0,41	-0,40	-0,12	0,27	0,13	0,02	-0,28	-0,20	-0,12
Kooperencja	-0,16	0,41	-0,08	-0,07	-0,12	-0,07	-0,06	-0,18	-0,19	-0,12	-0,17	0,04	-0,10	-0,14	-0,02	0,01	-0,09	-0,01	0,04	-0,09	0,06	-0,12	0,12	0,00	0,04	-0,01
Państwo	0,15	-0,23	-0,06	0,00	-0,03	0,03	0,74	-0,38	-0,21	-0,04	-0,30	-0,23	0,01	-0,15	0,79	0,10	0,06	-0,78	-0,84	0,00	0,00	0,44	-0,22	-0,11	-0,39	0,14
Bank	-0,03	-0,09	0,26	0,18	0,30	0,20	-0,67	0,55	0,37	0,25	0,22	0,11	0,24	0,14	-0,74	0,06	0,24	0,87	0,81	0,20	-0,05	-0,08	0,13	0,32	0,58	0,15
Wsk. agreg. 1	0,19	0,01	0,52	0,41	0,43	0,40	0,31	0,07	0,19	0,49	0,24	-0,29	0,46	-0,10	0,32	0,28	0,41	-0,24	-0,23	0,47	0,25	0,60	0,03	0,30	-0,22	0,18
Wsk. agreg. 2	0,16	0,02	0,56	0,40	0,43	0,39	0,28	0,07	0,19	0,49	0,21	-0,30	0,46	-0,11	0,31	0,26	0,40	-0,18	-0,17	0,46	0,24	0,56	0,07	0,30	-0,20	0,19
Wsk. agreg. 3	-0,14	-0,05	0,30	0,32	0,34	0,36	0,09	0,14	0,21	0,39	0,14	-0,12	0,37	-0,07	0,13	0,36	0,36	0,19	0,21	0,38	0,26	0,34	0,33	0,38	-0,24	0,27
Wsk. agreg. 4	0,24	-0,09	0,09	0,09	0,04	0,10	0,65	-0,37	-0,19	0,03	-0,31	-0,13	0,10	-0,41	0,78	0,18	0,12	-0,56	-0,54	0,07	0,15	0,40	-0,17	0,02	-0,34	0,00
Wsk. agreg. 5	0,31	-0,14	0,17	0,16	0,13	0,17	0,50	-0,22	-0,08	0,11	-0,32	-0,07	0,18	-0,53	0,64	0,21	0,19	-0,39	-0,38	0,14	0,16	0,42	-0,19	0,13	-0,16	0,01

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z $p \leq 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 13. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 4)

	BD	fBD	fBD%	forBD	forBD%	indBD	indBD%	profBD	profBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	AudComm	RiskComm
BD	1,00	0,03	-0,17	0,12	0,12	0,67	0,42	0,89	0,89	0,55	0,35	0,56	0,15	0,41	0,27	0,37	0,17	0,43	0,10
fBD	0,03	1,00	0,95	-0,09	-0,09	0,16	0,24	0,04	0,04	-0,08	-0,18	-0,22	-0,13	0,01	0,00	-0,03	-0,15	-0,12	0,25
fBD%	-0,17	0,95	1,00	-0,13	-0,13	0,05	0,20	-0,17	-0,17	-0,13	-0,12	-0,26	-0,15	-0,09	-0,05	-0,08	0,01	-0,31	0,19
forBD	0,12	-0,09	-0,13	1,00	1,00	-0,29	-0,34	0,13	0,13	0,34	0,13	0,21	0,21	0,22	-0,45	0,52	-0,28	0,46	0,33
forBD%	0,12	-0,09	-0,13	1,00	1,00	-0,29	-0,34	0,13	0,13	0,34	0,13	0,21	0,21	0,22	-0,45	0,52	-0,28	0,46	0,33
indBD	0,67	0,16	0,05	-0,29	-0,29	1,00	0,92	0,55	0,55	0,45	0,26	0,26	-0,02	0,15	0,37	0,34	0,33	0,14	-0,09
indBD%	0,42	0,24	0,20	-0,34	-0,34	0,92	1,00	0,24	0,24	0,30	0,07	0,16	0,06	-0,06	0,42	0,34	0,42	0,00	-0,05
profBD	0,89	0,04	-0,17	0,13	0,13	0,55	0,24	1,00	1,00	0,42	0,22	0,20	-0,03	0,39	-0,02	0,08	0,01	0,44	0,14
profBD%	0,89	0,04	-0,17	0,13	0,13	0,55	0,24	1,00	1,00	0,42	0,22	0,20	-0,03	0,39	-0,02	0,08	0,01	0,44	0,14
expBD	0,55	-0,08	-0,13	0,34	0,34	0,45	0,30	0,42	0,42	1,00	0,58	0,30	0,09	0,47	-0,07	0,32	0,16	0,27	-0,09
ageBD	0,35	-0,18	-0,12	0,13	0,13	0,26	0,07	0,22	0,22	0,58	1,00	0,27	0,04	0,65	0,08	0,23	0,06	0,07	-0,33
remBD	0,56	-0,22	-0,26	0,21	0,21	0,26	0,16	0,20	0,20	0,30	0,27	1,00	0,64	0,36	0,23	0,52	0,12	0,26	0,47
MB	0,15	-0,13	-0,15	0,21	0,21	-0,02	0,06	-0,03	-0,03	0,09	0,04	0,64	1,00	0,38	0,06	0,73	-0,41	0,00	0,15
ageMB	0,41	0,01	-0,09	0,22	0,22	0,15	-0,06	0,39	0,39	0,47	0,65	0,36	0,38	1,00	-0,11	0,20	-0,13	0,20	-0,20
DBmeet	0,27	0,00	-0,05	-0,45	-0,45	0,37	0,42	-0,02	-0,02	-0,07	0,08	0,23	0,06	-0,11	1,00	0,17	0,14	0,02	-0,17
remMB	0,37	-0,03	-0,08	0,52	0,52	0,34	0,34	0,08	0,08	0,32	0,23	0,52	0,73	0,20	0,17	1,00	-0,23	0,21	0,47
fixremMB	0,17	-0,15	0,01	-0,28	-0,28	0,33	0,42	0,01	0,01	0,16	0,06	0,12	-0,41	-0,13	0,14	-0,23	1,00	-0,39	-0,20
AudComm	0,43	-0,12	-0,31	0,46	0,46	0,14	0,00	0,44	0,44	0,27	0,07	0,26	0,00	0,20	0,02	0,21	-0,39	1,00	0,20
RiskComm	0,10	0,25	0,19	0,33	0,33	-0,09	-0,05	0,14	0,14	-0,09	-0,33	0,47	0,15	-0,20	-0,17	0,47	-0,20	0,20	1,00

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 14. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 5)

	BD	tBD	tBD%	forBD	forBD%	inbBD	inbBD%	proBD	proBD%	expBD	ageBD	remBD	MB	ageMB	DB meet	remMB	fixremMB	AudComm	RiskComm
BIS 1–14	0,27	-0,15	-0,23	-0,15	-0,15	0,24	0,24	0,21	0,21	0,12	-0,13	0,09	0,35	0,06	0,21	0,47	-0,02	-0,16	-0,21
P1	0,24	-0,35	-0,42	-0,23	-0,23	0,13	0,12	0,11	0,11	0,03	-0,18	0,49	0,48	0,11	0,26	0,45	-0,10	-0,10	-0,24
P2	0,31	-0,14	-0,22	-0,27	-0,27	0,24	0,25	0,16	0,16	0,19	-0,17	0,34	0,42	0,02	0,27	0,35		-0,09	-0,23
P3	0,27	0,14	0,08	-0,10	-0,10	0,33	0,37	0,08	0,08	0,09	0,02	0,08	0,24	-0,10	0,43	0,32	-0,09	-0,21	-0,19
P4	0,22	-0,08	-0,11	-0,19	-0,19	0,22	0,23	0,24	0,24	0,01	-0,22	-0,08	0,08	-0,31	0,18	-0,01	0,18	-0,23	-0,07
P5	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
P6	0,18	-0,15	-0,24	-0,16	-0,16	0,17	0,16	0,18	0,18	0,12	-0,13	-0,19	0,32	0,23	0,07	0,25	-0,16	-0,10	-0,25
P7	0,09	-0,05	-0,12	0,06	0,06	0,05	0,03	0,23	0,23	0,04	-0,10	-0,22	0,29	0,23	-0,30	0,15	0,02	-0,10	-0,13
P8	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
P9	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
P10	0,19	-0,22	-0,28	0,19	0,19	0,08	0,06	0,19	0,19	0,08	0,11	0,12	0,41	0,27	0,04	0,43	-0,21	-0,15	0,02
P11	0,19	-0,05	-0,12	0,18	0,18	0,23	0,23	0,25	0,25	0,14	-0,03	-0,03	0,18	-0,10	-0,05	0,43	-0,02	-0,19	0,16
P12	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
P13	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
P14	0,40	-0,07	-0,15	-0,28	-0,28	0,34	0,34	0,27	0,27	0,15	-0,09	0,39	0,27	-0,11	0,44	0,33	0,35	-0,13	-0,09
BIS_areas	0,29	-0,17	-0,26	-0,14	-0,14	0,25	0,24	0,23	0,23	0,15	-0,10	0,20	0,36	0,07	0,22	0,55	0,00	-0,15	-0,17
A	0,31	-0,09	-0,16	-0,20	-0,20	0,29	0,31	0,17	0,17	0,12	-0,08	0,23	0,36	-0,04	0,33	0,33	0,00	-0,20	-0,20
B	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
C	0,17	-0,16	-0,25	-0,14	-0,14	0,15	0,14	0,19	0,19	0,12	-0,14	-0,21	0,32	0,22	0,04	0,21	-0,07	-0,09	-0,26
D	0,20	-0,13	-0,20	0,19	0,19	0,18	0,16	0,24	0,24	0,12	0,04	0,04	0,30	0,07	-0,01	0,46	-0,11	-0,18	0,11
E	0,20	-0,24	-0,32	-0,23	-0,23	0,16	0,15	0,16	0,16	0,14	-0,17		0,31	0,16	0,20			-0,07	-0,32
F	0,40	-0,07	-0,15	-0,28	-0,28	0,34	0,34	0,27	0,27	0,15	-0,09	0,39	0,27	-0,11	0,44	0,33	0,35	-0,13	-0,09

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 15. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 6)

	WSE	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIncome	NIM	RegShar	MainShareholder	Auditor fee	non-audit fee share	audit fee / costs	typ audytora
BD	0,21	-0,13	0,25	0,22	0,30	0,26	-0,27	0,54	0,44	0,27	-0,09	0,19	0,21	0,00	-0,47	0,17	0,20	0,42	0,34	0,19	-0,27	0,11	-0,41	0,35	0,47	-0,04	0,29
fBD%	-0,08	0,65	0,06	-0,04	-0,09	-0,07	-0,17	-0,08	-0,11	-0,06	0,33	-0,19	-0,10	0,68	-0,22	-0,09	-0,10	0,00	0,06	-0,05	-0,05	-0,15	-0,01	-0,04	-0,11	0,02	-0,34
forBD%	-0,07	-0,28	0,09	-0,03	0,08	0,11	0,15	0,27	0,35	0,03	0,06	0,06	0,03	-0,14	0,03	0,13	0,04	0,33	0,38	-0,01	0,02	-0,11	0,54	0,41	-0,27	0,04	0,19
indBD%	0,40	0,04	0,12	0,37	0,39	0,34	-0,31	0,44	0,35	0,35	-0,09	-0,18	0,37	-0,01	-0,38	0,23	0,37	0,36	0,27	0,32	-0,28	0,30	-0,54	0,24	0,53	-0,14	-0,20
profBD%	-0,04	-0,02	0,07	0,09	0,12	0,09	-0,23	0,33	0,21	0,12	-0,09	0,15	0,04	0,06	-0,40	0,01	0,06	0,38	0,28	0,07	-0,22	-0,07	-0,26	0,09	0,47	0,35	0,36
expBD	-0,02	-0,47	0,00	-0,07	0,04	0,03	-0,20	0,30	0,23	0,01	0,08	-0,15	-0,01	0,15	-0,29	0,06	0,03	0,40	0,31	-0,07	-0,18	-0,03	-0,04	0,20	0,10	0,05	0,32
ageBD	-0,15	-0,34	0,05	0,11	0,15	0,14	-0,16	0,22	0,13	0,18	0,29	0,01	0,14	0,46	-0,23	0,16	0,18	0,13	0,06	0,11	-0,03	0,15	-0,30	0,15	0,13	-0,05	0,07
remBD	0,55	-0,22	0,58	0,21	0,35	0,23	-0,30	0,60	0,55	0,33	0,01	0,28	0,28	-0,30	-0,30	0,00	0,15	0,29	0,27	0,21	-0,20	0,31	-0,18	0,48	0,49	-0,32	0,06
MB	0,48	-0,10	0,27	0,40	0,35	0,32	0,13	0,52	0,60	0,34	-0,01	0,52	0,35	-0,35	-0,13	0,13	0,26	0,08	0,13	0,37	0,38	0,33	-0,08	0,29	0,41	-0,57	-0,17
ageMB	-0,10	-0,23	0,15	0,14	0,11	0,10	0,05	0,12	0,13	0,15	0,25	0,44	0,09	0,33	-0,07	0,06	0,07	0,16	0,15	0,14	0,41	0,11	-0,16	0,17	0,20	0,23	0,17
BDmeet	0,49	0,12	0,25	0,62	0,59	0,61	0,02	0,42	0,44	0,60	0,20	0,02	0,62	-0,09	-0,22	0,54	0,61	0,08	0,07	0,59	-0,14	0,48	-0,50	0,35	0,10	-0,33	0,02
remMB	0,56	-0,23	0,30	0,49	0,56	0,58	0,07	0,73	0,79	0,44	-0,18	0,26	0,53	-0,28	-0,19	0,51	0,51	0,36	0,36	0,45	0,00	0,45	-0,15	0,71	0,19	-0,44	-0,01
fixremMB	0,01	0,12	0,01	-0,08	0,03	0,06	0,03	-0,18	-0,15	-0,02	-0,33	-0,41	0,06	-0,20	0,27	0,16	0,08	-0,02	-0,04	-0,16	-0,43	0,12	-0,35	0,09	-0,15	0,37	-0,09
AudComm	-0,23	-0,17	0,12	0,17	0,24	0,19	-0,44	0,44	0,33	0,23	0,17	0,26	0,20	0,25	-0,51	0,13	0,21	0,81	0,76	0,21	0,09	-0,16	0,43	0,25	0,34	0,23	0,45
RiskComm	0,28	0,04	0,31	0,06	0,16	0,08	-0,01	0,36	0,37	0,07	-0,12	0,01	0,08	-0,07	-0,07	-0,10	0,03	0,18	0,18	0,07	-0,11	0,09	0,22	0,29	0,17	-0,17	0,20

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 16. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 7)

	WSE	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIn- come	NIM	RegShar	MainShare- holder	Auditor fee	non-audit fee	share	audit fee / costs	typ audytora
BIS 1–14	0.39	-0.26	0.17	0.24	0.26	0.24	0.17	0.25	0.30	0.24	-0.19	0.19	0.24	0.01	0.01	0.15	0.19	-0.07	-0.07	0.21	-0.15	0.33	-0.33	0.25	-0.02	-0.33	-0.14	
P1	0.35	-0.32	0.13	0.23	0.22	0.20	0.12	0.26	0.29	0.19	-0.26	0.46	0.22	-0.21	-0.07	0.14	0.15	-0.07	-0.05	0.21	0.11	0.26	-0.29	0.26	0.26	-0.57	-0.10	
P2	0.37	-0.23	0.13	0.20	0.21	0.18	0.00	0.31	0.31	0.19	-0.16	0.35	0.19	0.03	-0.38	0.12	0.14	-0.01	-0.03	0.18	0.00	0.23	-0.24	0.16	0.23	-0.72	-0.09	
P3	0.37	-0.02	0.19	0.25	0.29	0.27	0.06	0.30	0.31	0.29	-0.03	-0.19	0.28	0.13	-0.07	0.17	0.23	-0.09	-0.11	0.22	-0.44	0.40	-0.49	0.22	-0.05	-0.27	-0.19	
P4	0.26	-0.01	0.13	0.07	0.12	0.08	0.09	0.12	0.14	0.10	-0.29	-0.25	0.11	0.11	0.03	-0.01	0.09	-0.06	-0.10	0.03	-0.56	0.19	-0.36	-0.13	-0.04	-0.11	-0.09	
P5	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
P6	0.29	-0.31	0.13	0.19	0.18	0.17	0.20	0.13	0.19	0.16	-0.13	0.35	0.17	0.04	0.18	0.12	0.14	-0.05	-0.04	0.17	0.13	0.24	-0.17	0.17	-0.07	0.00	-0.09	
P7	0.08	-0.14	0.14	0.18	0.18	0.17	0.23	0.10	0.16	0.16	-0.14	0.29	0.15	0.05	0.11	0.12	0.14	-0.04	-0.03	0.17	0.18	0.24	-0.01	0.14	-0.01	0.12	-0.09	
P8	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
P9	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01	0.09	0.10	-0.04	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
P10	0.41	-0.39	0.16	0.29	0.34	0.30	0.32	0.31	0.40	0.29	-0.27	0.20	0.31	-0.24	0.24	0.22	0.24	-0.09	-0.07	0.27	-0.14	0.39	-0.34	0.27	-0.10	-0.16	-0.16	
P11	0.39	-0.30	0.19	0.28	0.36	0.33	0.23	0.36	0.42	0.31	-0.32	-0.03	0.31	-0.12	0.13	0.27	0.29	-0.04	-0.07	0.28	-0.34	0.37	-0.22	0.30	-0.11	-0.21	-0.20	
P12	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
P13	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
P14	0.54	-0.10	0.16	0.25	0.29	0.25	-0.04	0.39	0.37	0.27	0.05	0.12	0.26	0.09	-0.43	0.11	0.20	-0.06	-0.08	0.21	-0.30	0.33	-0.35	0.25	0.23	-0.45	-0.13	
BIS_areas	0.43	-0.30	0.17	0.25	0.28	0.25	0.16	0.29	0.33	0.25	-0.16	0.22	0.26	-0.01	-0.05	0.16	0.20	-0.06	-0.07	0.22	-0.14	0.34	-0.31	0.31	0.03	-0.39	-0.14	
A	0.41	-0.17	0.18	0.22	0.26	0.21	0.06	0.31	0.32	0.25	-0.17	0.01	0.24	0.04	-0.11	0.09	0.18	-0.08	-0.10	0.19	-0.33	0.36	-0.44	0.12	0.07	-0.42	-0.14	
B	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
C	0.26	-0.29	0.13	0.18	0.18	0.16	0.20	0.12	0.18	0.16	-0.13	0.36	0.16	0.04	0.15	0.12	0.13	-0.04	-0.04	0.17	0.14	0.23	-0.15	0.16	-0.05	0.06	-0.09	
D	0.43	-0.36	0.19	0.30	0.37	0.34	0.29	0.36	0.43	0.32	-0.31	0.08	0.33	-0.18	0.19	0.26	0.28	-0.06	-0.07	0.29	-0.27	0.40	-0.29	0.31	-0.11	-0.21	-0.19	
E	0.27	-0.32	0.09	0.14	0.14	0.12	0.15	0.10	0.15	0.12	-0.10	0.35	0.13	0.01		0.09	0.10	-0.04	-0.03	0.13	0.11	0.17	-0.17				-0.06	
F	0.54	-0.10	0.16	0.25	0.29	0.25	-0.04	0.39	0.37	0.27	0.05	0.12	0.26	0.09	-0.43	0.11	0.20	-0.06	-0.08	0.21	-0.30	0.33	-0.35	0.25	0.23	-0.45	-0.13	

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 17. Współczynniki korelacji – banki komercyjne (część 8)

	WSE	Catalyst	Customers	Employees	Assets	Equity	CR	logAssets	logEquity	Loans	L/A	LoanQ	Dep	L/D	CAR	Div	NetIncome	ROE	ROA	InterestIncome	NIM	RegShar	MainShareholder	Auditor	non-audit fee share	audit fee / costs	typ audytora
WSE	1,00	-0,07	0,30	0,44	0,47	0,43	0,20	0,53	0,60	0,44	0,00	0,07	0,45	-0,31	0,01	0,23	0,35	-0,14	-0,12	0,38	-0,20	0,55	-0,33	0,38	0,20	-0,65	-0,23
Catalyst	-0,07	1,00	0,01	0,15	0,02	0,05	-0,12	-0,07	-0,08	0,09	0,28	-0,20	0,05	0,31	-0,24	-0,01	0,03	-0,03	0,04	0,11	-0,05	-0,08	-0,08	-0,10	0,09	-0,01	-0,14
Customers	0,30	0,01	1,00	0,45	0,63	0,51	0,00	0,49	0,52	0,62	0,12	0,02	0,52	-0,03	-0,05	0,29	0,46	0,18	0,16	0,52	0,01	0,51	-0,10	0,65	0,15	-0,07	0,11
Employees	0,44	0,15	0,45	1,00	0,95	0,96	0,20	0,71	0,79	0,95	0,10	0,18	0,97	-0,19	-0,17	0,79	0,95	0,27	0,27	0,99	0,17	0,74	-0,30	0,62	0,24	-0,36	0,10
Assets	0,47	0,02	0,63	0,95	1,00	0,97	0,12	0,79	0,85	0,98	0,07	0,18	0,98	-0,18	-0,18	0,77	0,94	0,34	0,31	0,96	0,02	0,79	-0,29	0,78	0,23	-0,30	0,17
Equity	0,43	0,05	0,51	0,96	0,97	1,00	0,27	0,71	0,81	0,94	0,03	0,10	0,98	-0,17	-0,09	0,90	0,98	0,29	0,29	0,95	0,07	0,75	-0,27	0,77	0,08	-0,28	0,15
CR	0,20	-0,12	0,00	0,20	0,12	0,27	1,00	-0,26	0,03	0,09	-0,24	0,04	0,18	-0,18	0,82	0,39	0,25	-0,53	-0,48	0,17	0,22	0,35	-0,05	0,10	-0,56	-0,04	0,10
logAssets	0,53	-0,07	0,49	0,71	0,79	0,71	-0,26	1,00	0,95	0,75	0,09	0,22	0,73	-0,22	-0,57	0,48	0,65	0,56	0,54	0,69	-0,09	0,47	-0,16	0,67	0,45	-0,53	0,08
logEquity	0,60	-0,08	0,52	0,79	0,85	0,81	0,03	0,95	1,00	0,80	0,05	0,23	0,81	-0,27	-0,36	0,60	0,74	0,43	0,44	0,77	0,00	0,57	-0,13	0,72	0,28	-0,57	0,10
Loans	0,44	0,09	0,62	0,95	0,98	0,94	0,09	0,75	0,80	1,00	0,19	0,06	0,97	-0,16	-0,21	0,72	0,92	0,30	0,28	0,97	0,06	0,78	-0,26	0,70	0,24	-0,31	0,15
L/A	0,00	0,28	0,12	0,10	0,07	0,03	-0,24	0,09	0,05	0,19	1,00	0,00	0,07	0,37	-0,46	-0,14	0,00	0,03	0,10	0,13	0,25	-0,03	0,32	0,01	0,02	-0,06	-0,02
LoanQ	0,07	-0,20	0,02	0,18	0,08	0,10	0,04	0,22	0,23	0,06	0,00	1,00	0,06	-0,18	-0,19	0,08	0,05	0,10	0,17	0,18	0,67	-0,11	0,12	0,04	0,26	-0,23	-0,21
Dep	0,45	0,05	0,52	0,97	0,98	0,98	0,18	0,73	0,81	0,97	0,07	0,06	1,00	-0,20	-0,14	0,81	0,97	0,31	0,29	0,97	0,05	0,80	-0,29	0,71	0,19	-0,32	0,15
L/D	-0,31	0,31	-0,03	-0,19	-0,18	-0,17	-0,18	-0,22	-0,27	-0,16	0,37	-0,18	-0,20	1,00	-0,20	-0,14	-0,14	0,09	0,06	-0,17	-0,15	-0,19	0,14	-0,17	-0,23	0,31	0,06
CAR	0,01	-0,24	-0,05	-0,17	-0,18	-0,09	0,82	-0,57	-0,36	-0,21	-0,46	-0,19	-0,14	-0,20	1,00	0,09	-0,08	-0,63	-0,62	-0,16	0,05	0,21	-0,03	-0,09	-0,59	0,20	0,04
Div	0,23	-0,01	0,29	0,79	0,77	0,90	0,39	0,48	0,60	0,72	-0,14	0,08	0,81	-0,14	0,09	1,00	0,89	0,24	0,25	0,77	0,04	0,57	-0,24	0,69	-0,19	-0,14	0,12
NetIncome	0,35	0,03	0,46	0,95	0,94	0,98	0,25	0,65	0,74	0,92	0,00	0,05	0,97	-0,14	-0,08	0,89	1,00	0,34	0,31	0,95	0,06	0,73	-0,26	0,66	-0,12	-0,23	0,17
ROE	-0,14	-0,03	0,18	0,27	0,34	0,29	-0,53	0,56	0,43	0,30	0,03	0,10	0,31	0,09	-0,63	0,24	0,34	1,00	0,97	0,28	-0,08	-0,16	0,20	0,28	0,40	0,18	0,17
ROA	-0,12	0,04	0,16	0,27	0,31	0,29	-0,48	0,54	0,44	0,28	0,10	0,17	0,29	0,06	-0,62	0,25	0,31	0,97	1,00	0,27	-0,01	-0,23	0,28	0,27	0,30	0,14	0,06
InterestIncome	0,38	0,11	0,52	0,99	0,96	0,95	0,17	0,69	0,77	0,97	0,13	0,18	0,97	-0,17	-0,16	0,77	0,95	0,28	0,27	1,00	0,21	0,75	-0,24	0,65	0,23	-0,32	0,14
NIM	-0,20	-0,05	0,01	0,17	0,02	0,07	0,22	-0,09	0,00	0,06	0,25	0,67	0,05	-0,15	0,05	0,04	0,06	-0,08	-0,01	0,21	1,00	-0,02	0,31	-0,02	0,10	-0,06	0,05
RegShar	0,55	-0,08	0,51	0,74	0,79	0,75	0,35	0,47	0,57	0,78	-0,03	-0,11	0,80	-0,19	0,21	0,57	0,73	-0,16	-0,23	0,75	-0,02	1,00	-0,44	0,65	0,10	-0,30	0,18
MainShareholder	-0,33	-0,08	-0,16	-0,30	-0,29	-0,27	-0,05	-0,16	-0,13	-0,26	0,32	0,12	-0,29	0,14	-0,03	-0,24	-0,26	0,20	0,28	-0,24	0,31	-0,44	1,00	-0,17	-0,30	0,12	0,11
Auditor fee	0,38	-0,10	0,65	0,62	0,78	0,77	0,10	0,67	0,72	0,70	0,01	0,04	0,71	-0,17	-0,09	0,69	0,66	0,28	0,27	0,65	-0,02	0,65	-0,17	1,00	0,02	-0,11	0,18
non-audit fee share	0,20	0,09	0,15	0,24	0,23	0,08	-0,56	0,45	0,28	0,24	0,02	0,26	0,19	-0,23	-0,59	-0,19	0,12	0,40	0,30	0,23	0,10	0,10	-0,30	0,02	1,00	-0,14	0,02
audit fee / costs	-0,65	-0,01	-0,07	-0,36	-0,30	-0,28	-0,04	-0,53	-0,57	-0,31	-0,06	-0,23	-0,32	0,31	0,20	-0,14	-0,23	0,18	0,14	-0,32	-0,06	-0,30	0,12	-0,11	-0,14	1,00	0,21
typ audytora	-0,23	-0,14	0,11	0,10	0,17	0,15	0,10	0,08	0,10	0,15	-0,02	-0,21	0,15	0,06	0,04	0,12	0,17	0,17	0,06	0,14	0,05	0,18	0,11	0,18	0,02	0,21	1,00

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochyłą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Załącznik nr 6

Zmienne uwzględnione w badaniu władztwa korporacyjnego banków giełdowych

Tabela 1. Definicje zmiennych wykorzystanych w badaniu

Nazwa zmiennej	Opis	Źródło danych
1	2	3
WSEcode	Średni stopień przestrzegania zasad z kodeksu dobrych praktyk spółek notowanych na GPW	Oświadczenia banków na temat ładu korporacyjnego
Assets	Wartość aktywów banku (tys. zł)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku
logAssets	Logarytm naturalny z aktywów	BankScope Sprawozdanie finansowe banku
CAR	Współczynnik wypłacalności	BankScope Sprawozdanie finansowe banku
E-A	Wskaźnik kapitałowy (kapitał własny / aktywa)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku
ROAA	Zwrot na średnich aktywach (wynik netto / średni stan aktywów w roku)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku
C-I	Koszty działania w relacji do wyniku działalności bankowej	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Obliczenia własne
NPL	Jakość kredytów (odsetek należności zagrożonych = należności z rozpoznaną utratą wartości w należnościach od sektora niefinansowego i budżetowego ogółem)	Bankscope Sprawozdanie finansowe banku
MajShareh	Wielkość pakietu akcji w posiadaniu największego akcjonariusza	BankScope
Z	Wskaźnik Z – miara stabilności wyników banku (suma udziału kapitału własnego w sumie bilansowej i wskaźnika rentowności aktywów, dzielona przez odchylenie standardowe rentowności aktywów)	BankScope Sprawozdanie finansowe banku Obliczenia własne
Return	Stopa zwrotu z akcji banku w danym roku	BankScope www.gpwinfostrafa.pl

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
RelRet WIG-b	Relatywna stopa zwrotu z akcji banku w danym roku (w stosunku do subindeksu WIG-banki)	www.gpwinfostrefa.pl Obliczenia własne
RelRet WIG20	Relatywna stopa zwrotu z akcji banku w danym roku (w stosunku do indeksu WIG-20)	www.gpwinfostrefa.pl Obliczenia własne
RelRet WIG	Relatywna stopa zwrotu z akcji banku w danym roku (w stosunku do indeksu WIG)	www.gpwinfostrefa.pl Obliczenia własne
volatility	Zmienność cen akcji banku w danym roku	www.gpwinfostrefa.pl Obliczenia własne

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe zmiennych – banki geldowe

Zmienna	N ważnych	% ważnych	średnia	mediana	minimum	maksimum	dolny kwartył	górný kwartył	odch. st.	wsp. zm.
WSEcode	75	97,4	0,94	0,97	0,71	1,00	0,90	1,00	0,07	7,16
Assets	76	98,7	56 006,43	42 414,25	957,10	193 479,60	29 961,25	63 160,50	44 476,25	79,41
CAR	71	92,2	13,58	12,66	8,63	35,09	11,29	14,96	3,90	28,73
E-A	76	98,7	10,25	9,11	4,90	22,00	7,44	12,54	3,70	36,13
ROAA	76	98,7	0,68	1,03	-15,53	4,05	0,42	1,85	2,82	415,49
C-I	76	98,7	66,95	58,27	32,28	551,65	48,73	69,31	61,42	91,74
NPL	75	97,4	6,88	6,00	0,82	15,55	4,68	9,70	3,53	51,22
MajShareh	76	98,7	73,80	75,00	33,39	100,00	59,35	83,74	17,00	23,04
Return	71	92,2	-1,60	2,55	-75,24	138,64	-34,76	18,63	42,49	-2 654,17
Z	74	96,1	25,82	26,24	2,20	60,57	10,18	39,16	16,51	63,96
RelRet WIG-b	70	90,9	-4,37	-5,49	-107,54	104,97	-16,83	11,87	30,72	-703,46
RelRet WIG20	70	90,9	-2,37	-2,95	-107,34	105,17	-16,64	12,81	30,62	-1 291,91
RelRet WIG	70	90,9	-6,94	-6,10	-120,73	91,78	-17,86	10,38	30,73	-442,79
volatility	72	93,5	0,17	0,15	0,02	0,42	0,09	0,24	0,10	58,87

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Współczynniki korelacji – banki giełdowe

	WSEcode	I.1	I.5	I.9	I.12	II.1	II.3	III.2	III.6	III.7	III.8	III.9	IV.8
WSEcode	1,00	0,77	0,42	0,73	0,76	0,64	0,10	0,54	0,75	0,80	0,68	0,10	0,71
Assets	0,35	0,30	0,23	0,33	0,23	0,05	0,10	0,07	0,37	0,39	0,23	0,10	0,27
logAssets	0,38	0,38	0,34	0,44	0,17	-0,02	0,00	-0,01	0,45	0,46	0,18	0,00	0,22
CAR	-0,13	-0,13	-0,19	-0,09	-0,27	0,12	-0,20		-0,01	0,23	0,19	-0,20	-0,11
E-A	0,00	0,09	0,13	0,33	0,22	0,05	-0,44	-0,07	0,11	-0,04	0,13	-0,44	-0,26
ROAA	0,15	0,31	0,36	0,34	0,04	-0,10	-0,11	-0,08	0,27	-0,32	-0,12	-0,11	-0,28
C-1	-0,11	-0,23	-0,29	-0,26	0,24	0,11	0,05	0,11	-0,20	0,43	0,11	0,05	0,35
NPL	-0,09	-0,20	-0,12	0,08	0,12	0,13	-0,39	-0,16	0,03	0,26	0,29	-0,39	-0,11
MajShareh	-0,20	-0,28	-0,24	-0,47	-0,06	0,03	-0,01	0,26	-0,33	-0,12	-0,12	-0,01	-0,01
Return	0,07	0,14	0,08	0,25	0,24	0,04	-0,06	-0,01	0,05	0,04	-0,04	-0,06	-0,07
Z	0,14	0,24	0,18	0,26	0,08	0,03	-0,48	0,19	0,36	0,26	0,09	-0,48	-0,11
RelRet WIG-b	0,13	0,23	0,22	0,35	0,24	-0,04	-0,10	-0,07	0,11	0,14	-0,10	-0,10	0,04
RelRet WIG20	0,13	0,24	0,22	0,35	0,24	-0,04	-0,10	-0,07	0,12	0,15	-0,10	-0,10	0,05
RelRet WIG	0,12	0,22	0,20	0,35	0,24	-0,06	-0,10	-0,07	0,12	0,16	-0,10	-0,10	0,08
volatility	-0,01	0,07	0,21	-0,08	-0,07	-0,08	0,00	-0,18	0,02	0,02	-0,08	0,00	-0,16
I.1	0,77	1,00	0,54	0,77	0,34	0,57	-0,16	0,39	0,59	0,28	0,38	-0,16	0,16
I.5	0,42	0,54	1,00	0,82	0,34	-0,08	-0,14	-0,13	0,25		-0,12	-0,14	
I.9	0,73	0,77	0,82	1,00	0,47	0,17	-0,20	-0,16	0,47		0,17	-0,20	
I.12	0,76	0,34	0,34	0,47	1,00	0,29	0,29		0,42		0,29	0,29	
II.1	0,64	0,57	-0,08	0,17	0,29	1,00	-0,09	0,69	0,48	0,38	0,75	-0,09	0,26
II.3	0,10	-0,16	-0,14	-0,20	0,29	-0,09	1,00	-0,06	-0,16	-0,14	-0,10	1,00	0,40
III.2	0,54	0,39	-0,13	-0,16		0,69	-0,06	1,00	0,39	0,53	0,61	-0,06	0,40
III.6	0,75	0,59	0,25	0,47	0,42	0,48	-0,16	0,39	1,00	0,83	0,65	-0,16	0,41
III.7	0,80	0,28				0,38	-0,14	0,53	0,83	1,00	0,89	-0,14	0,57
III.8	0,68	0,38	-0,12	0,17	0,29	0,75	-0,10	0,61	0,65	0,89	1,00	-0,10	0,48
III.9	0,10	-0,16	-0,14	-0,20	0,29	-0,09	1,00	-0,06	-0,16	-0,14	-0,10	1,00	0,40
IV.8	0,71	0,16				0,26	0,40	0,40	0,41	0,57	0,48	0,40	1,00

Uwaga: współczynniki korelacji oznaczone pogrubioną pochylą czcionką są istotne z p<0,05

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Abdel-Meguid A.M., Ahmed A.S., Duellman S. (2013), *Auditor Independence, Corporate Governance and Aggressive Financial Reporting: An Empirical Analysis*, „Journal of Management & Governance”, vol. 17 (2), s. 283–307.
- Abowd J.M., Kaplan D.S. (1999), *Executive Compensation: Six Questions That Need Answering*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 13 (4), s. 145–168.
- Acharya V.V., Richardson M. (eds.) (2009), *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, Wiley, Hoboken.
- Adams R. (2009), *Governance and the Financial Crisis*, ECGI Finance Working Paper no. 248/2009, May.
- Adams R., Mehran H. (2003), *Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?*, „Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review”, April, s. 123–412.
- Adams R.B., Licht A.N., Sagiv L. (2010), *Shareholders and Stakeholders: How do Directors Decide?*, ECGI Finance Working Paper no. 276/2010, March.
- Adams R.B., Ferreira D. (2009), *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 94 (2), s. 291–309.
- Adams R.B., Ferreira D. (2008), *Do Directors Perform for Pay?*, „Journal of Accounting & Economics”, vol. 46 (1), s. 154–171.
- Adams R.B., Mehran H. (2012), *Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 21 (2), s. 243–267.
- Adamska A. (2013), *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Adawi M., Rwegasira K. (2011), *Corporate Boards and Voluntary Implementation of Best Disclosure Practices in Emerging Markets: Evidence from the UAE Listed Companies in the Middle East*, „International Journal of Disclosure and Governance”, vol. 8 (3), s. 272–293.
- Adrianowski D., Patora K., Sikorski J. (red.) (2013), *Finanse, rachunkowość i zarządzanie. Polska, Europa, świat 2020*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Aebi V., Sabato G., Schmid M. (2012), *Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 36 (12), s. 3213–3226.
- Aggarwal R., Erel I., Stulz R.M., Williamson R. (2007), *Do U.S. Firms Have the Bet Corporate Governance? A Cross-Country Examination of the Relation Between Corporate Governance and Shareholder Wealth*, NBER Working Paper no. 12819, January.
- Aggarwal R.K., Samwick A.A. (1999), *The Other Side of the Trade-off: The Impact of Risk on Executive Compensation*, „Journal of Political Economy”, vol. 107 (1), s. 65–105.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999), *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Value*, „Academy of Management Journal”, vol. 42 (5), s. 507–525.
- Agrawal A., Knoeber C.R., Tsoulouhas T. (2006), *Are Outsiders Handicapped in CEO Successions?*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 12 (3), s. 619–644.
- AICPA (2010), *Evaluating the External Auditors: Questions to Consider*, www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/notforprofitresourcecenter/downloadabledocuments/19-evaluatingexternalauditors.dot

- Akella S.R., Greenbaum S.I. (1988), *Savings and Loan Ownership Structure and Expense-Preference*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 12 (3), s. 419–437.
- Alali F., Anandarajan A., Jiang W. (2012), *The Effect of Corporate Governance on Firm's Credit Ratings: Further Evidence Using Governance Score in the United States*, „Accounting & Finance”, vol. 52 (2), s. 291–312.
- Alchian A.A., Demsetz H. (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „American Economic Review”, vol. 62 (5), s. 777–795.
- Aldamen H., Duncan K., Kelly S., McNamara R., Nage S. (2012), *Audit Committee Characteristics and Firm Performance During the Global Financial Crisis*, „Accounting and Finance”, vol. 52 (4), s. 971–1000.
- Alexander K. (2006), *Corporate Governance and Banks: The Role of Regulation in Reducing the Principal-Agent Problem*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 7 (1–2), s. 17–40.
- Alien L., Cebenoyan A.S. (1991), *Bank Acquisitions and Ownership Structure: Theory and Evidence*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 15 (2), s. 425–448.
- Alińska A. (red.) (2012), *Polityka monetarna i fiskalna a stabilność sektora finansowego*, CeDeWu. pl, Warszawa.
- Allen F. (2005), *Corporate Governance in Emerging Economies*, „Oxford Review of Economic Policy”, vol. 21 (2), s. 164–177.
- Altman A.I., Philippon T. (2009), *Where Should the Bailout Stop?*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (eds.), *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, Wiley, Hoboken 2009, s. 353–362.
- Aluchna M. (2008), *Dobre praktyki corporate governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia*, „e-Mentor”, nr 2 (24).
- Aluchna M. (2007), *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Aluchna M., Dzierżanowski M., Przybyłowski M., Zamojska-Adamczak A., Milewski G. (2005), *Analiza empiryczna relacji między strukturami nadzoru korporacyjnego (corporate governance) a wskaźnikami ekonomicznymi wyceną spółek notowanych na GPW, PFCG*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Aman H., Nguyen P. (2013), *Does Good Governance Matter to Debtholders? Evidence from the Credit Ratings of Japanese Firms*, „Research in International Business and Finance”, vol. 29 (1), s. 14–34.
- Ammann M., Oesch D., Schmid M.M. (2011), *Corporate Governance and Firm Value: International Evidence*, „Journal of Empirical Finance”, vol. 18 (1), s. 36–55.
- Anderson A., Gupta P.P. (2009), *A Cross-country Comparison of Corporate Governance and Firm Performance: Do Financial Structure and the Legal System Matter?*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics”, vol. 5 (2), s. 61–79.
- Andres Ch., Betzer A., Goergen M., Metzger D. (2010), *Corporate Governance Systems*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds.), *Corporate Governance. A Synthesis of the Theory, Research, and Practice*, Wiley, Hoboken, s. 37–56.
- Andres P. de, Vallelado E. (2008), *Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 32 (12), s. 2570–2580.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.
- Aras G., Crowther D. (eds.) (2010), *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gower, Farnham.
- Ard L., Berg A. (2000), *Bank Governance. Lessons From the Crisis*, „World Bank Crisis Response”, Note 13, March.
- Armstrong C.S., Guay W.R., Weber J.P. (2010) *The Role of Information and Financial Reporting in Corporate Governance and Debt Contracting*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 50 (2–3), s. 179–234.

- Arszulowicz M. (2012), *Whistleblowing*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 503–514.
- Ashbaugh-Skaife H., Collins D., LaFond R. (2006), *The Effects of Corporate Governance on Firms' Credit Ratings*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 42 (1–2), s. 203–243.
- Ashcraft A.B. (2008), *Does the Market Discipline Banks? New Evidence from Regulatory Capital Mix*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 17 (4), s. 543–561.
- Atanasov V., Black B.S., Ciccotello C.S., Gyoshev S.B. (2010), *How Does Law Affect Finance? An Examination of Equity Tunneling in Bulgaria*, „Journal of Financial Economics”, vol. 96 (1), s. 155–173.
- Attig N., Guedhami O., Mishra D. (2008), *Multiple Large Shareholders, Control Contests, and Implied Cost of Equity*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 14 (5), s. 721–737.
- Audit Committee Annual Evaluation of the External Auditor (2012), October, www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Global/Documents/AuditorAssessment.pdf;
- Audit Committees. *Good Practices for Meeting Market Expectations* (2003), PricewaterhouseCoopers.
- Autore D.M., Billingsley R.S., Schneller M.I. (2009), *Information Uncertainty and Auditor Reputation*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 33 (12), s. 183–192.
- Azofra V., Santamaría M. (2011), *Ownership, Control, and Pyramids in Spanish Commercial Banks*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 35 (6), s. 1464–1476.
- Baetz M.C., Bart C.K. (1996), *Developing Mission Statements Which Work*, „Long Range Planning”, vol. 29 (4), August, s. 526–533.
- Bai C., Liu Q., Lu J., Song F., Zhang J. (2004), *Corporate Governance and Firm Valuation in China*, „Journal of Comparative Economics”, vol. 32 (4), s. 599–616.
- Bain N., Baker R.M. (2010), *Effective Board: Building Individual and Board Success*, Kogan Page.
- FRC (2011), *Guidance of Board Effectiveness*, March.
- Bainbridge S.M. (2012), *Corporate Governance After the Financial Crisis*, Oxford University Press, Oxford.
- Bainbridge S.M. (2010), *Shareholder Activism in the Obama Era*, [w:] F.S. Kieff, T.A. Paredes (eds.), *Perspectives on Corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 217–234.
- Bainbridge S.M. (2008), *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Bajończyk M. (2010), *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa.
- Baka W. (red.) (2005), *Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa.
- Baker H.K., Anderson R. (eds.) (2010), *Corporate Governance. A Synthesis of the Theory, Research, and Practice*, Wiley, Hoboken.
- Balasubramanian N., Black B.S., Khanna V.S. (2010), *The Relation Between Firm-level Corporate Governance and Market Value: A Study of India*, „Emerging Markets Review”, vol. 11 (4), s. 319–340.
- Balling M., Holm C., Poulsen T. (2006), *Corporate Governance Ratings as a Means to Reduce Asymmetric Information*, Aarhus Business School Financial Reporting Research Group, Working Paper R-2005-04.
- Banerjee A.V. (1997), *A Theory of Misgovernance*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 112 (4), s. 1289–1332.
- Banghøj J., Gabrielsen G., Petersen C., Plenborg T. (2010), *Determinants of Executive Compensation in Privately Held Firms*, „Accounting and Finance”, vol. 50 (3), s. 481–510.
- Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks* (1988), Office of the Comptroller of the Currency, Washington, June.

- Bank van de Nederlandse Antillen („Central Bank”) (2001), *Corporate Governance. Guidance Notes for the Supervisory Board of Supervised Financial Institutions*, Willemstad, October.
- Barker R. (2011), *Ownership Structure and Shareholder Engagement: Reflections on the Role of Institutional Shareholders in the Financial Crisis*, [w:] W. Sun W., J. Stewart, D. Pollard (eds.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 144–164.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17 (1), s. 99–120.
- Barry T.A., Lepetit L., Tarazi A. (2011), *Ownership Structure and Risk in Publicly Held and Privately Owned Banks*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 35 (5), s. 1327–1340.
- Barth J.R., Lin C., Wihlborg C. (eds.) (2012), *Research Handbook on International Banking and Governance*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Barth J.R., Caprio Jr. G., Levine R. (2012), *Guardians of Finance. Making Regulators Work for Us*, MIT Press, Cambridge–London.
- Barth J.R., Caprio Jr. G., Levine R. (2006), *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Barth J.R., Caprio Jr. G., Levine R. (2004), *Bank Regulation and Supervision: What Works Best*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 13 (2), s. 205–248.
- Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2006), *Mission Statement Quality and Financial Performance*, „European Management Journal”, vol. 24 (1), s. 86–94.
- Basinger R.E. et al. (2005), *Implications of the Sarbanes-Oxley Act for Public Companies and the U.S. Banking Industry*, „FDIC Outlook”, Fall.
- Bauer R., Gunster N., Otten R. (2004), *Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe. The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance*, „Journal of Asset Management”, vol. 5 (2), s. 91–104.
- BBA (2010), *BBA Code for Financial Reporting Disclosure*, September.
- BCBS (2013), *Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and Liquidity Risk Monitoring Tools*, BIS, Basel, January.
- BCBS (2013), *External Auditors of Banks*, Consultative Document, BIS, Basel, March.
- BCBS (2012), *Core Principles for Effective Banking Supervision*, BIS, Basel, September.
- BCBS (2011), *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems – Revised Version*, BIS, Basel, June.
- BCBS (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel, October.
- BCBS (2008), *External Audit Quality and Banking Supervision*, BIS, Basel, December.
- BCBS (2006), *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, BIS, Basel, February.
- BCBS (2006), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel, June.
- BCBS (2001), *Internal Audit in Banks and the Supervisor’s Relationship With Auditors*, BIS, Basel, August.
- BCBS (1998), *Enhancing Bank Transparency. Public Disclosure and Supervisory Information That Promote Safety and Soundness in Banking Systems*, BIS, Basel, October.
- BCBS (1998), *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, BIS, Basel, September.
- Bebchuk L., Cohen A., Ferrell A. (2009), *What Matters in Corporate Governance?*, „Review of Financial Studies”, vol. 22 (2), s. 783–827.
- Bebchuk L.A., Cohen A., Wang C.C.Y. (2010), *Learning and the Disappearing Association Between Governance and Returns*, NBER Working Paper no. 15912, April.
- Bebchuk L.A., Spamann H. (2010), *Regulating Bankers’ Pay*, „Georgetown Law Journal”, vol. 98 (2), s. 247–287.

- Bebchuk L.A., Fried J.M. (2006), *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Boston.
- Bechmann K., Raaballe J. (2009), *Bad Corporate Governance and Powerfull CEOs in Banks: Poor Performance, Excessive Risk-taking, and Misuse of Incentive-Based Compensation*, Aarhus University (www.econ.au.dk).
- Becht M., Franks J., Mayer C., Rossi S. (2006), *Returns to Shareholder Activism*, ECGI Finance Working Paper no. 138/2006, December.
- Becker-Blease J. (2009), *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w finansach*, [w:] N.C. Smith, G. Lenssen (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio EMKA, Warszawa, s. 222–229.
- Bednarski L., Waśniewski T. (red.) (1996), *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, FRRwP, Warszawa.
- Beekes W., Brown P. (2006), *Do Better-Governed Australian Firms Make More Informative Disclosures?*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 33 (3), s. 422–450.
- Beiner S., Drobetz W., Schmid M.S., Zimmermann H. (2006), *An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation*, „European Financial Management”, vol. 12 (2), s. 249–283.
- Belkhir M. (2009), *Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry*, „International Journal of Managerial Finance”, vol. 5 (2), s. 201–221.
- Beltratti A., Stulz R.M. (2012), *The Credit Crisis Around the Globe: Why Did Some Banks Perform Better?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 105 (1), s. 1–17.
- Benink H., Wihlborg C. (2002), *The New Basel Capital Accord: Making it Effective with Stronger Market Discipline*, „European Financial Management”, vol. 8 (1), s. 103–115.
- Benson G., Kauffman C. (1996), *The Appropriate Role of Bank Regulation*, „Economic Journal”, vol. 436 (106), s. 688–697.
- Berger A.N., Clarke G.R.G., Cull R., Klapper L., Udell G.F. (2005), *Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 29 (8–9), s. 2179–2221.
- Berger A.N., DeYoung R., Genay H., Udell G.F. (2001), *Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance*, FRB Chicago Working Paper, no. 1999-25, March.
- Berglöf E., Claessens S. (2006), *Enforcement and Good Corporate Governance in Developing Countries and Transition Economies*, „World Bank Research Observer”, vol. 21 (1), s. 123–150.
- Berle A.A., Means G.C. (1991), *The Modern Corporation & Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Bessis J. (1998), *Risk Management in Banking*, Wiley, New York.
- Bhagat S., Black B.S. (2002), *The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance*, „Journal of Corporation Law”, vol. 27 (2), s. 231–273.
- Bhagat S., Bolton B.J., Romano R. (2007), *The Promise and Peril of Corporate Governance Indices*, ECGI – Law Working Paper, no. 89/2007, October.
- Bhasa M.P. (2004), *Understanding the Corporate Governance Quadrilateral*, „Corporate Governance”, vol. 4 (4), s. 7–15.
- Bhimani A. (2008), *Making Corporate Governance Count: The Fusion of Ethics and Economic Rationality*, „Journal of Management and Governance”, vol. 12 (2), s. 135–147.
- Bielecki J.K., Pawłowicz L. (red.) (2012), *Zarządzanie wartościami spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Bieliński J. (red.) (2007), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bielski M. (2005), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wyd. drugie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Bin Tariq Y., Abbas Z. (2013), *Compliance and Multidimensional Firm Performance: Evaluating the Efficacy of Rule-based Code of Corporate Governance*, „Economic Modelling”, vol. 35, s. 565–575.
- BIS (2009), *Core Principles for Effective Deposit Insurance Systems*, Basel, June.
- Black B.S. (2001), *The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms*, „Emerging Markets Review”, vol. 2 (2), s. 89–108.
- Black B.S., de Carvalho A. G., Gorga É. (2012), *What Matters and for Which Firms for Corporate Governance in Emerging Markets? Evidence from Brazil (and Other BRIK Countries)*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 18 (4), s. 934–952.
- Black B.S., Khanna V.S. (2007), *Can Corporate Governance Reforms Increase Firms' Market Values? Evidence from India*, „Journal of Empirical Legal Studies”, vol. 48 (4), s. 749–796.
- Black B.S., Bhagat S. (1999), *The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance*, „Business Lawyer”, vol. 54 (3), s. 921–963.
- Black B.S., Jang H., Kim W. (2006), *Does Corporate Governance Affect Firms' Market Values? Evidence from Korea*, „Journal of Law, Economics and Organization”, vol. 22 (2), s. 366–413.
- Black J. (2012), *Restructuring Global and EU Financial Regulation: Character, Capacities, and Learning*, [w:] E. Wymeersch, K.J. Hopt, G. Ferrarini (eds.), *Financial Regulation and Supervision. A Post-Crisis Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, The Brookings Institution, Washington.
- Blajer-Golebiewska A. (2012), *Asymetria informacji w relacjach inwestorskich. Perspektywa nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Blum J.M. (2002), *Subordinated Debt, Market Discipline, and Banks' Risk Taking*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 26 (7), s. 1427–1441.
- Blum J.M. (2000), *The Limits of Market Discipline in Reducing Banks' Risk Taking*, Swiss National Bank Working Paper 00.08, June.
- Boesso G., Kumar K. (2009), *Stakeholder Prioritization and Reporting: Evidence from Italy and the US*, „Accounting Forum”, vol. 33 (2), s. 162–175.
- Bogle J.C. (2009), *The Fiduciary Principle: No Man Can Serve Two Masters*, „Journal of Portfolio Management”, Fall, s. 15–25.
- Bohdanowicz L. (2012), *Rada nadzorcza jako mechanizm redukcji kosztów agencji: wyniki badań polskich spółek publicznych*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 275–294.
- Bohdanowicz L. (2009), *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bojańczyk M. (2010), *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa.
- Bonin J.P., Hasan I., Achtele P. (2005), *Privatization Matters: Bank Efficiency in Transition Countries*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 29 (8–9), s. 2155–2178.
- Boone A.L., Field L.C., Karpoff J.M., Raheja C.G. (2007), *The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis*, „Journal of Financial Economics”, vol. 85 (1), s. 66–101.
- Boot A.W.A., Thakor A.V. (1993), *Self-Interested Bank Regulation*, „American Economic Review”, vol. 83 (2), s. 206–212.
- Borisova G., Brockman P., Salas J.M., Zagorchev A. (2012), *Government Ownership and Corporate Governance: Evidence from the EU*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 36 (11), s. 2917–2934.
- Börsch-Supan A., Köke J. (2000), *An Applied Econometricians' View of Empirical Corporate Governance Studies*, ZEW Discussion Paper no. 00-17.
- Borys G. (1996), *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, PWN, Warszawa–Wrocław 1996.
- Bostelman J.T. (2005), *PLI's Guide to Sarbanes-Oxley Act for Business Professionals*, Practising Law Institute, New York.

- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H. (2004), *The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension*, „Management Accounting Research”, vol. 15 (2), s. 1017–134.
- Boyson N.M., Mooradian R.M. (2011), *Corporate Governance and Hedge Fund Activism*, „Review of Derivatives Research”, vol. 14 (2), s. 169–204.
- Braga-Alves M.V., Morey M. (2012), *Predicting Corporate Governance in Emerging Markets*, „Journal of International Money and Finance”, vol. 31 (6), s. 1414–1439.
- Braga-Alves M.V., Shastri K. (2011), *Corporate Governance, Valuation and Performance: Evidence From a Voluntary Market Reform in Brazil*, „Financial Management”, vol. 40 (1), s. 139–157.
- Brickley J.A., Zimmerman J.L. (2010), *Corporate Governance Myths: Comments on Armstrong, Guay, and Weber*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 50 (2–3), s. 235–245.
- Brown L., Caylor M. (2009), *Corporate Governance and Firm Operating Performance*, „Review of Quantitative Finance & Accounting”, vol. 32 (2), s. 129–144.
- Brown L., Caylor M. (2006), *Corporate Governance and Firm Valuation*, „Journal of Accounting and Public Policy”, vol. 25, s. 409–434.
- Brown M.S. (2004), *The Ratings Game: Corporate Governance Ratings and Why You Should Care*, Katten Muchin Zavis Rosenman.
- Brunnermeier M.K., Crockett A., Goodhart C.A., Persaud A., Shin H.S. (2009), *The Fundamental Principles of Financial Regulation*, CEPR, London.
- Bruno V., Claessens S. (2010), *Corporate Governance and Regulation: Can There Be Too Much of a Good Thing?*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 19 (4), s. 461–482.
- BSCEE Secretariat, *BSCEE Review 2012*.
- Buch C.M., DeLong G. (2008), *Do Weak Supervisory Systems Encourage Bank Risk-taking?*, „Journal of Financial Stability”, vol. 4 (1), s. 23–39.
- Bushman R.M., Smith A.J. (2003), *Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance*, „FRBNY Economic Policy Review”, April, s. 65–87.
- Bushman R.M., J.D. Piotroski, A.J. Smith (2004), *What Determines Corporate Transparency?*, „Journal of Accounting Research”, vol. 42 (2), s. 207–252.
- Byun H.-Y., Hwang L.-S., Lee W.-J. (2011), *How Does Ownership Concentration Exacerbate Information Asymmetry Among Equity Investors?*, „Pacific-Basin Finance Journal”, vol. 19 (5), s. 511–534.
- Cairnes M. (2003), *Boardrooms that Work. A Guide to Board Dynamics*, Group of 100, Australian Institute of Company.
- Calomiris C.W. (1999), *Building an Incentive Compatible Safety Net*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 23 (10), s. 1499–1519.
- Campbell K., Vera A.M. (2010), *Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-term Effects*, „Journal of Management & Governance”, vol. 14 (1), s. 37–59.
- Capiga M., Gradoń W., Szustak G. (2010), *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Caprio G., Levine R., *Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations*, [w:] R.E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan, (eds.), *Financial Sector Governance: The Roles of the Private and Public Sectors*, The Brookings Institution, Washington 2002, s. 17–49.
- Caprio G., Martínez Pería M.S. (2000), *Avoiding Disaster: Policies to Reduce the Risk of Banking Crises*, Egyptian Center for Economic Studies, Working Paper no. 47, November.
- Carcello J.V., Hermanson D.R., Neal T.L., Riley Jr. R.A. (2002), *Board Characteristics and Audit Fees*, „Contemporary Accounting Research”, vol. 19 (3), s. 365–384.
- Caroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, vol. 34 (4), s. 39–48.
- Caroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 4 (4), s. 497–505.
- Carr W.K. (2006), *Measures to Promote Effective Interrelationships among Financial Safety Net Participants*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 8 (1), s. 73–84.

- Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G. (2003), *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*, „Financial Review”, vol. 38 (1), s. 33–53.
- Cashman G.D., Gillan S.L., Jun C. (2012), *Going Overboard? On Busy Directors and Firm Value*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 36 (12), s. 3248–3259.
- CEBS (2010), *Consultation Paper on the Guidebook on Internal Governance* (CP 44), October 2010.
- CEBS (2010), *Guidelines on Internal Governance*.
- CEBS (2010), *Principles for Disclosures in times of Stress (Lessons Learnt From the Financial Crisis)*, April.
- CEBS (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel, October.
- CEBS (2008), *CEBS Report on Banks' Transparency on Activities and Products Affected by the Recent Market Turmoil*, 18 June.
- CFA Institute (2008), *Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies. A Manual for Investors*, May.
- Charkham J. (2008), *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years On*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford.
- Charkham J. (2003), *Guidance for Directors of Banks*, Global Corporate Governance Forum, „Focus”, no. 2.
- Charreaux G. (2008), *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale*, Université de Bourgogne – Leg, Working Papers FARGO no. 1080502, Mai.
- Chen C.-W., Liu V.W. (2013), *Corporate Governance Under Asymmetric Information: Theory and Evidence*, „Economic Modelling”, vol. 33, July, s. 280–291.
- Chen K.C.W., Chen Z., Wei K.C.J. (2009), *Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 15 (3), s. 273–289.
- Chen Y., Hasan I. (2006), *The Transparency of the Banking System and the Efficiency of Information-based Bank Runs*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 15 (3), s. 308–332.
- Cheng I.-H., Hong H., Scheinkman J.A. (2010), *Yesterday's Heroes: Compensation and Creative Risk-Taking*, NBER Working Paper no. 16176.
- Cheung Y.-L., Chung C.-W., Tan W., Wang W. (2013), *Connected Board of Directors: A Blessing or a Curse?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (8), s. 3227–3242.
- Chhaochharia V., Laeven L. (2009), *Corporate Governance Norms and practices*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 18 (3), 2009, s. 405–431.
- Chi W., Liu C., Wang T. (2009), *What Affects Accounting Conservatism: A Corporate Governance Perspective*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics”, vol. 5 (1), s. 47–59.
- Chizema A. (2008), *Institutions and Voluntary Compliance: The Disclosure of Individual Executive Pay in Germany*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 16 (4), s. 359–374.
- Chojacka I. (2013), *Naruszenia zasad uczciwego obrotu giełdowego*, C.H. Beck, Warszawa.
- Chou H.-I., Chung H., Yin X. (2013), *Attendance of Board Meetings and Company Performance: Evidence from Taiwan*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (11), s. 4157–4171.
- Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Martínez Pería M.S., Mohseni-Cheraghloo A. (2012), *Bank Regulation and Supervision Around the World. A Crisis Update*, World Bank Policy Research Working Paper, WP6286, December.
- Čihák M., Podpiera R. (2008), *Integrated Financial Supervision: Which Model?*, „North American Journal of Economics and Finance”, vol. 19 (2), s. 135–152.
- Čihák M., Tieman A. (2008), *Quality of Financial Sector Regulation and Supervision Around the World*, IMF Working Paper PW/08/190, August.
- CIMA (2002), *Business Transparency in a Post-Enron World*, „CIMA Executive Briefing”, August.
- Clarke T. (ed.) (2004), *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, London–New York.

- Clementi G.L., Cooley T.F. (2009), *Executive Compensation: Facts*, NBER Working Paper Series, WP 15426.
- Clementi G.L., Cooley T.F., Richardson M., Walter I. (2009), *Rethinking Compensation in Financial Firms*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (red.), *Restoring Financial Stability*, Wiley, Hoboken.
- Cole J.W., Hesterly W.S. (2000), *Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value*, „Journal of Management”, vol. 26 (2), s. 195–214.
- Coles J.L., Daniel N.D., Naveen L. (2008), *Boards: Does one size fit all?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 87 (2), s. 329–356.
- Colley Jr. J.L., Doyle J. L., Logan G.W., Stettinius W. (2005), *Ład korporacyjny*, K.E. Liber, Warszawa.
- Copp S.F. (2006), *The Institutional Architecture of UK Corporate Governance Reform: An Evaluation*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 7 (1–2), s. 41–63.
- Core J., Guay W., Rusticus T. (2006), *Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns? An Examination of Firm Operating Performance and Investors' Expectations*, „Journal of Finance”, vol. 61 (2), s. 655–687.
- Cornett M.M., Guo L., Khaksari S., Tehranian H. (2010), *The Impact of State Ownership on Performance Differences in Privately-owned Versus State-owned Banks: An International Comparison*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 19 (1), s. 74–94.
- Corporate Governance in Banks: Problems and Remedies* (2012), „Financial Assets and Investing”, issue 2.
- Corporate Governance in Europe* (1995), Centre for European Policy Studies, Working Report no. 12, Brussels.
- Corporate governance in financial institutions* (2007), SUEF studied 2007/3, Vienna.
- COSO III (2011), *Przewodnik – jak monitorować systemy kontroli wewnętrznej*, PIKW, Warszawa.
- COSO (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, September.
- COSO (1994), *Internal Control – Integrated Framework* (polskie tłumaczenie: COSO (1999), *Kontrola Wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa*, FRRwP, Warszawa).
- Coughlan A.T., Schmidt R.M. (1985), *Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance: An Empirical Investigation*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 7 (1–3), s. 43–66.
- Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (eds.) (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Craswell A.T., Francis J.R., Taylor S.L. (1995), *Auditor Brand Name Reputations and Industry Specializations*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 20 (3), s. 297–322.
- Cremers K.J.M., Nair V.B. (2005), *Governance Mechanisms and Equity Prices*, „Journal of Finance”, vol. 60 (6), s. 2859–2894.
- Crespi R., García-Cestona M.A., Salas V. (2004), *Governance Mechanisms in Spanish Banks. Does Ownership Matter?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 28 (10), s. 2311–2330.
- Croce R.D., Stewart F., Yermo J. (2011), *Promoting Longer-term Investment by Institutional Investors: Selected Issues and Policies*, „Financial Market Trends”, issue 1, s. 145–164.
- Crouhy M., Galai D., Mark R. (2001), *Risk Management*, McGraw-Hill, New York.
- Cukierman A. (2011), *Reflections on the Crisis and on Its Lessons for Regulatory Reform and for Central Bank Policies*, „Journal of Financial Stability”, vol. 7 (1), s. 26–37.
- Curie C. (2006), *A New Theory of Financial Regulation: Predicting, Measuring and Preventing Financial Crises*, „Journal of Socio-Economics”, vol. 35 (1), s. 48–71.
- Curry T.J., Fissel G.S., Hanweck G.A. (2008), *Equity Market Information, Bank Holding Company Risk, and Market Discipline*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 32 (5), s. 807–819.
- Czerwiński K. (2005), *Audyt wewnętrzny*, wyd. drugie, InfoAudit, Warszawa.
- Daines R., Gow I.D., Larcker D.F. (2010), *Rating the Ratings: How Good are Commercial Governance Ratings?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 98 (3), s. 439–461.

- Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L. (1998), *Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 19 (3), s. 269–290.
- Damodaran A. (2008), *Strategic Risk Taking. A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.
- Das U.S., Quintyn M. (2002), *Financial Crisis Prevention and Management: The Role of Regulatory Governance*, [w:] R.E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (eds.), *Financial Sector Governance. The Roles of the Public and Private Sectors*, Brookings Institution Press, Washington.
- Das U.S., Quintyn M., Chenard K. (2004), *Does Regulatory Governance Matter for Financial System Stability? An Empirical Analysis*, IMF Working Paper WP/04/89, May.
- David F.R. (1989), *How Companies Define Their Mission*, „Long Range Planning”, vol. 22 (1), s. 90–97.
- David P., Kochhar R. (1996), *Barriers to Effective Corporate Governance by Institutional Investors: Implications for Theory and Practice*, „European Management Journal”, vol. 14 (5), s. 457–466.
- Davidson B.A., Ebersole C. (2002), *Improving the Effectiveness of Audit Committees*, „Bank Accounting & Finance”, April, s. 14–18.
- Davies H. (2003), *Corporate Governance in Financial Institutions*, speech at the International Monetary Conference, Berlin, 3 June.
- Davies H., D. Greek (2010), *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), *Toward a Stewardship Theory Of Management*, „Academy of Management Review”, vol. 22 (1), s. 20–47.
- Davis K. (2013), *Bank Governance. What Do We Know, What Should We Do?*, [w:] D.G. Mayers, G. Wood (eds.), *Reforming the Governance of the Financial Sector*, Routledge, London–New York, s. 107–132.
- De Nicolò G., Laeven L.A., Ueda K. (2008), *Corporate Governance Quality: Trends and Real Effects*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 17 (2), s. 198–228.
- De Young R. (2007), *Corporate governance at community banks: one size does not fit all*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate governance in banking. A global perspective*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton, s. 62–76.
- Dębski W. (2011), *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. piąte, PWN, Warszawa.
- Decker S., Sale C. (2009), *An Analysis of Corporate Social Responsibility, Trust and Reputation in the Banking Profession*, [w:] S.O. Idowu, W.L. Filho (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg, s. 135–156.
- Demirgüç-Kunt A., Detragiache E. (2011), *Basel Core Principles and Bank Soundness: Does Compliance Matter?*, „Journal of Financial Stability”, vol. 7 (4), s. 179–190.
- Demirgüç-Kunt A., Detragiache E., Tresselt T. (2008), *Banking on the Principles: Compliance with Basel Core Principles and Bank Soundness*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 17 (4), s. 511–542.
- Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. (1999), *Market Discipline and Financial Safety Net Design*, World Bank Policy Research Working Paper, no. WPS 2183, November.
- Demsetz H., Villalonga B. (2001), *Ownership Structure and Corporate Performance*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 7 (3), s. 209–233.
- Demsetz H., Lehn K. (1985), *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, „Journal of Political Economy”, vol. 93 (6), s. 1155–1177.
- Denis D.J., Denis D.K. (1995), *Performance Changes Following Top Management Dismissals*, „Journal of Finance”, vol. 50 (4), s. 1029–1057.
- Deutsch Y. (2005), *The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Management”, vol. 31 (3), s. 424–44.

- DeYoung R., Peng E., Yan M. (2010), *Executive Compensation and the Business Policy Choices at U.S. Commercial Banks*, „Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Research Working Papers”, RWP 10-02.
- Diacon C.R., Ennew C.T. (1996), *Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives*, „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 623–634.
- Diamond D. (1985), *Optimal Release of Information by Firms*, „Journal of Finance”, vol. 40 (4), s. 1071–1094.
- Dijkstra R.J. (2010), *Accountability of Financial Supervisory Agencies: An Incentive Approach*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 11 (2), s. 115–128.
- Dijkstra R.J. (2009), *Liability of Financial Regulators: Defensive Conduct or Careful Supervision?*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 10 (4), s. 269–284.
- Directorate for Financial and Enterprise Affairs OECD Steering Group on Corporate Governance (2010), *Corporate Governance and The Financial Crisis. Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles*, February.
- Distinguin I., Rous P., Tarazi A. (2006), *Market Discipline and the Use of Stock Market Data to Predict Bank Financial Distress*, „Journal of Financial Services Research”, vol. 30 (2), s. 151–176.
- Dobija D., Kołodkiewicz I. (red.) (2011), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Dobija D., Kołodkiewicz I., Cieślak I., Klimczak K. (2011), *Komitety rad nadzorczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Dobija M. (ed.) (2003), *General Accounting Theory. In statu nascendi*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce* (2010), ACCA, PiD, Warszawa, marzec.
- Doidge C., Karolyi G.A., Stulz R.M. (2007), *Why Do Countries Matter So Much for Corporate Governance?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 86 (1), s. 1–39.
- Domański G. (2000), *Zasady corporate governance a nowe polskie prawo akcyjne*, Materiały konferencyjne: *Corporate governance – nowe prawo o spółkach*, Fundacja Centrum Prywatyzacji, Warszawa, 2–3 marca.
- Donaldson L. (1990), *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, „Academy of Management Review”, vol. 15 (3), s. 369–381.
- Drażek Z., B. Niemczynowicz (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Drew S.A., Kelley P.C., Kendrick T. (2006), *CLASS: Five Elements of Corporate Governance to Manage Strategic Risk*, „Business Horizons”, vol. 49 (2), s. 127–138.
- Drucker P.F. (2009), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- Duchin R., Matsusaka J.G., Ozbas O. (2010), *When Are Outside Directors Effective?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 96 (2), s. 195–214.
- Duraj J. (2004), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, wyd. drugie, PWE, Warszawa.
- Duraj J. (1996), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, PWE, Warszawa.
- Duraj J. (1994), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Durnev A., Kim E. (2005), *To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation*, „Journal of Finance”, vol. 60 (3), s. 1461–1493.
- Dyck A., Zingales L. (2004), *Private Benefits of Control: An International Comparison*, „Journal of Finance”, vol. 59 (2), s. 537–600.
- Działo J. (2001), *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dziawgo D. (2011), *Relacje inwestorskie. Ewolucja – funkcjonowanie – wyzwania*, PWN, Warszawa 2011.
- Dziawgo L. (red.) (2008), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

- EBA (2013a), *EBA Report: High Earners 2012 Data*, November.
- EBA (2013b), *EBA Report: Follow-up Review of Banks' Transparency in Their 2012 Pillar 3 Reports*, 9 December.
- EBF (2010), *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels.
- Eccles R.G., M. P. Krzus (2010), *One Report. Integrated reporting for a sustainable strategy*, Wiley, Hoboken.
- Eccles R.G., Herz R.H., Keegan E.M., Phillips D.M.H. (2001), *The Value Reporting Revolution. Moving Beyond the Earnings Game*, Wiley, New York.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York (polskie wydanie: *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, tłum. M. Marcinkowska, PWN, Warszawa 2001).
- Eisenbeis R.A., Kaufman G.G. (2008), *Cross-border Banking and Financial Stability in the EU*, „Journal of Financial Stability”, vol. 4 (3), s. 168–204.
- Eisenberg T., Sundgren S., Wells M.T. (1998), *Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms*, „Journal of Financial Economics”, vol. 48 (1), s. 35–54.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review”, vol. 14 (1), s. 57–74.
- Elyasiani E., Jia J.J. (2010), *Distribution of Institutional Ownership and Corporate Firm Performance*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 34 (3), s. 606–620.
- Elyasiani E., Jia J.J. (2008), *Institutional Ownership Stability and BHC Performance*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 32 (9), s. 1767–1781.
- Engel E., Hayes R.M., Wang X. (2010), *Audit Committee Compensation and the Demand for Monitoring of the Financial Reporting Process*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 49 (1–2), s. 136–154.
- Erickson J., Park Y.W., Reising J., Shin H.-H. (2005), *Board Composition and Firm Value Under Concentrated Ownership: The Canadian Evidence*, „Pacific-Basin Finance Journal”, vol. 13 (4), s. 387–410.
- Erkens D. H., Hung M., Matos P. (2012), *Corporate Governance in the 2007–2008 Financial Crisis: Evidence From Financial Institutions Worldwide*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 18 (2), s. 389–411.
- Ernst & Young (2013), *Remaking Financial Services: Risk Management Five Years After the Crisis*.
- Ernst & Young (2012), *Progress in Financial Services Risk Management. A Survey of Major Financial Institutions*.
- Ernst & Young (2010), *Recover, Adapt, Advance. Back to Business in an Uncertain World. A Survey of the World's Largest Banks*.
- Ernst & Young (2010), *Risk Appetite. The strategic balancing act*.
- ESMA (2013a), *European Common Enforcement Priorities for 2013 Financial Statements*, ESMA/2013/1634, 11 November.
- ESMA (2013b), *Review of Accounting Practices. Comparability of IFRS Financial Statements of Financial Institutions in Europe*, ESMA 2013/1664, 18 November.
- European Association of Co-operative Banks (2006), *Corporate Governance Principles in Co-operative Banks*, June.
- European Commission (2012), *Green Paper: Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies*, COM(2010) 284 final, Brussels 2 June.
- European Commission (2010), *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be Drawn From the Current Financial Crisis, Best Practices*, Brussels, June.
- European Parliament (2011), *Report on Corporate Governance in Financial Institutions*, A7-0074/2011, 24 March.
- Ewelt-Knauer C., Gold A., Pott C. (2013), *Mandatory Audit Firm Rotation: A Review of Stakeholder Perspectives and Prior Research*, „Accounting in Europe”, vol. 10 (1), s. 27–41.

- Fahlenbrach R., Stulz R.M. (2011), *Bank CEO Incentives and the Credit Crisis*, „Journal of Financial Economics”, vol. 99 (1), s. 11–26.
- Fama E. (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, vol. 88 (2), s. 288–307.
- Fama E.E. (1970), *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, „Journal of Finance”, vol. 25 (2), s. 383–417.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law & Economics”, vol. 26 (2), s. 301–326.
- Fargher N., Taylor M.H., Simon D. T. (2001), *The Demand for Auditor Reputation Across International Markets for Audit Services*, „International Journal of Accounting”, vol. 36 (4), s. 407–421.
- Faulkender M., Kadyrzhanova D., Prabhala N., Senbet L. (2010), *Executive Compensation: An Overview of Research on Corporate Practices and Proposed Reforms*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 22 (1), s. 107–118.
- Fawcett A.C. (2001), *Examining the Objectives of Financial Regulation – Will the New Regime Succeed? A Practitioner's View*, [w:] E. Ferran, C.A.E. Goodhart (eds.), *Regulating Financial Services and Markets in the 21st Century*, Hart Publishing, Oxford–Portland.
- Ferreira D., Kirchmaier T., Metzger D. (2010), *Boards of Banks*, ECGI Finance Working Paper no. 289/2010, October.
- Fich E.M., Shivdasani A. (2006), *Are Busy Boards Effective Monitors?*, „Journal of Finance”, vol. 46 (2), s. 689–724.
- Field L., Lowry M., Mkrtchyan A. (2013), *Are Busy Boards Detrimental?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 109 (1), s. 63–82.
- Filipiak B., Mikołajczyk B. (red.) (2009), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Firth M. (2002), *Auditor-Provided Consultancy Services and their Associations with Audit Fees and Audit Opinions*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 29 (5–6), s. 661–693.
- Firth M., Rui O. M., Wu X. (2012a), *How Do Various Forms of Auditor Rotation Affect Audit Quality? Evidence from China*, „International Journal of Accounting”, vol. 47 (1), s. 109–138.
- Firth M.A., Rui O.M., Wu X. (2012b), *Rotate Back or Not After Mandatory Audit Partner Rotation?*, „Journal of Accounting and Public Policy”, vol. 31 (4), s. 356–373.
- Flannery M., Thakor A.V. (2006), *Accounting, Transparency and Bank Stability*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 15 (3), s. 281–284.
- Flejterski S. (2011), *Polityka wobec banków – między Scyllą niedoregulowania a Charybdą przeregulowania*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, ZBP, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 65–78.
- Flejterski S. (2008), *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa, 17–28.
- Forbes D.P., Milliken F.J. (1999), *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups*, „Academy of Management Group”, vol. 24 (3), s. 489–505.
- Frąckowiak W. (red.) (2011), *Raport roczny spółki publicznej*, IRIp, Warszawa 2011.
- Fraille I.A., Fradejas N.A., *Ownership Structure and Board Composition in a High Ownership Concentration Context*, „European Management Journal” (w druku).
- Francis B., Hasan I., Song L., Waisman M. (2013), *Corporate Governance and Investment-cash Flow Sensitivity: Evidence from Emerging Markets*, „Emerging Markets Review”, vol. 15, s. 57–71.
- Francis B., Hasan I., Wu Q. (2013), *The Benefits of Conservative Accounting to Shareholders: Evidence from the Financial Crisis*, „Accounting Horizons”, vol. 27 (2), s. 319–346.
- Francis B.B., Hasan I., Wu Q. (2012), *Do Corporate Boards Matter During the Current Financial Crisis?*, „Review of Financial Economics”, vol. 21 (2), s. 39–52.

- Francoeur C., Labelle R., Sinclair-Desgagné B. (2008), *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*, „Journal of Business Ethics”, vol. 81 (1), s. 83–95.
- Franks J., Mayer C. (2001), *Ownership and Control of German Corporations*, „Review of Financial Studies”, vol. 14 (4), s. 943–977.
- Franks J., Mayer C., Rossi S. (2009), *Ownership: Evolution and Regulation*, „Review of Financial Studies”, vol. 22 (10), s. 4009–4056.
- FRC (2012), *The UK Stewardship Code*, September.
- FRC (2012), *The UK Corporate Governance Code*, September.
- Freeman M. (1998), *Social Accounting*, [w:] G. Siegel, H. Ramanauskas-Marconi (eds.), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing, s. 499–519.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007), *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven–London.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S. (2010), *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freixas X. (2010), *Post-crisis Challenges to Bank Regulation*, „Economic Policy”, vol. 25 (62), s. 375–399.
- FRS Study Group on Disclosure (2000), *Improving Public Disclosure in Banking*, Staff Study 173, Federal Reserve System, March.
- Frydman C., Saks R.E. (2008), *Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective, 1936–2005*, NBER Working Paper no. 14145.
- FSA (2009), *The Turner Review. A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*, March.
- FSB (2013), *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*, November.
- FSB (2009), *FSB Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards*, September.
- FSF (2009), *FSF Principles for Sound Compensation Practices*, April 2009;
- G-20 Working Group 1 (2009), *Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency. Final Report*, March.
- Gabaix X., Landier A. (2008), *Why Has CEO Pay Increased So Much?*, „Quarterly Journal of Economics”, February, s. 49–100.
- Gad J. (2011), *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Gani L., Jermias J. (2006), *Investigating the Effect of Board Independence on Performance Across Different Strategies*, „International Journal of Accounting”, vol. 41 (3), s. 295–314.
- Gao L., Kling G. (2012), *The Impact of Corporate Governance and External Audit on Compliance to Mandatory Disclosure Requirements in China*, „Journal of International Accounting, Auditing and Taxation”, vol. 21 (1), s. 17–31.
- García Osma B., Guillamón-Saorín E. (2011), *Corporate Governance and Impression Management in Annual Results Press Releases*, „Accounting, Organizations and Society”, vol. 36 (4–5), s. 187–208.
- Gardó S. (2010), *Bank Governance and Financial Stability in CESEE: A Review of the Literature*, „Focus on European Economic Integration”, no. 1, s. 6–31.
- Gasparski W. (red.) (2012), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Gaved M. (1997), *Closing the Communication Gap*, ICAEW, London.
- Ghosh A., Kallapur S., Moon D. (2009), *Audit and Non-audit Fees and Capital Market Perceptions of Auditor Independence*, „Journal of Accounting and Public Policy”, vol. 28 (5), s. 369–385.
- Gillan S.L., Starks L.T. (2000), *Corporate Governance Proposals and Shareholder Activism: The Role of Institutional Investors*, „Journal of Financial Economics”, vol. 57 (2), s. 275–305.

- Gillan S., Starks L.T. (1998), *A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence*, „Contemporary Finance Digest”, vol. 2 (3), s. 10–34.
- GINB (2007), *Podręcznik inspekcji na miejscu*, NBP, Warszawa, kwiecień.
- Girma S., Thompson S., Wright P.W. (2007), *Corporate Governance Reforms and Executive Compensation Determination: Evidence from the UK*, „Manchester School”, vol. 75 (1), s. 65–81.
- Giroud X., Mueller H.M. (2011), *Corporate Governance, Product Market Competition, and Equity Prices*, „Journal of Finance”, vol. 66 (2), s. 563–600.
- Gischer H., Reichling P., Stiele M. (2007), *Germany's three-pillar banking system from a corporate governance perspective*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate Governance in Banking*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Glassman C.A., Rhoades S.A. (1980), *Owner vs. Manager Control Effects on Bank Performance*, „Review of Economics and Statistics”, vol. 62 (2), s. 263–270.
- Goergen M. (2012), *International Corporate Governance*, Pearson, Harlow.
- Gompers P.A., Ishii J.L., Metrick A. (2003), *Corporate Governance and Equity Prices*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 118 (1), 2003, s. 107–155.
- Goodhart C.A.E. (2000), *The Organizational Structure of Banking Supervision*, FSI Occasional Paper, no. 1, November.
- Goodhart Ch.A.E. (2009), *The Regulatory Response to the Financial Crisis*, Elgar, Cheltenham.
- Gorton G., F. Schmid (1999), *Corporate Governance, Ownership Dispersion and Efficiency: Empirical Evidence From Austrian Cooperative Banking*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 5 (2), s. 119–140.
- Gospodarowicz A. (red.) (2000), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa.
- Goyal V.K. (2005), *Market Discipline of Bank Risk: Evidence From Subordinated Debt Contracts*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 14 (3), s. 318–350.
- Greuning H. van, Bratanovic S.B. (2009), *Analyzing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*, 3rd ed., The World Bank, Washington.
- Griffin P.A., Lont D.H. (2011), *Audit Fees Around Dismissals and Resignations: Additional Evidence*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics”, vol. 7 (2), s. 65–81.
- Griffin P.A., Lont D.H., Sun Y. (2008), *Corporate Governance and Audit Fees: Evidence of Countervailing Relations*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics”, vol. 4 (1), s. 18–49.
- Griffin R.W. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gropp R., Köhler M. (2010), *Bank Owners or Bank Managers: Who is Keen on Risk. Evidence From the Financial Crisis*, ZEW Discussion Papers no. 10-013.
- Gropper D.M., Hudson C.D. (2003), *A Note on Savings and Loan Ownership Structure and Expense Preference: A Re-examination*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 27 (10), s. 2003–2014.
- Group of Thirty (2012), *Toward Effective Governance of Financial Institutions. Special Report*, Washington.
- Gruszczyński M. (2012), *Empiryczne finanse przedsiębiorstw. Mikroekonometria finansowa*, Difin, Warszawa.
- Gruszczyński M. (2006), *Corporate Governance and Financial Performance of Companies in Poland*, „International Advances in Economic Research”, vol. 12 (2), s. 251–259.
- Gruszczyński M., Pajdo B. (2003), *Wskaźniki finansowe a opinia biegłego rewidenta*, „Bank i Kredyt”, maj, s. 44–50.
- Grzegorzczak F. (2010), *Komitet Audytu jako instytucja wspomagająca bezpieczne funkcjonowanie instytucji finansowych*, „Bezpieczny Bank”, nr 1 (40), s. 114–136.
- Gu L., Hackbarth D. (2013), *Governance and Equity Prices: Does Transparency Matter?*, „Review of Finance”, vol. 17 (6), s. 1989–2033.
- Gulamhussen M.A., Guerreiro L. (2009), *The Influence of Foreign Equity and Board Membership on Corporate Strategy and Internal Cost Management in Portuguese Banks*, „Management Accounting Research”, vol. 20 (1), s. 6–17.

- Gup B. (2004), *Market Discipline: Is It Fact or Fiction?*, [w:] Gup B. (ed.), *The New Basel Capital Accord*, Thomson, New York.
- Gup B.E. (2007), *Corporate Governance in Banks: Does the Board Structure Matter?*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate Governance in Banking. A Global Perspective*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Gup B.E. (2007), *Corporate Governance in Banking. A Global Perspective*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Gup B. (ed.) (2004), *The New Basel Capital Accord*, Thomson, New York.
- Gut P. (2006), *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*, C.H. Beck, Warszawa.
- Haan J. de, Vlahu R. (2013), *Corporate Governance of Banks: A Survey*, DNB Working Paper no. 386, July.
- Habib A. (2011), *Audit Firm Industry Specialization and Audit Outcomes: Insights From Academic Literature*, „Research in Accounting Regulation”, vol. 23 (2), s. 114–129.
- Hall P.A., D. Soskice (eds.) (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Hall R.F., Keane T.P., McConnell C. (2005) *The 21st Century Board: Structure, Responsibility, Assessment*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 11 (3), s. 62–71.
- Hallock K.F., Oyer P. (1999), *The Timeliness of Performance Information in Determining Executive Compensation*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 5 (4), s. 303–321.
- Han K.C., Suk D.Y. (1998), *The Effects of Ownership Structure on Firm Performance: Additional Evidence*, „Review of Financial Economics”, vol. 7 (2), s. 143–155.
- Hancock D., Birchler U. (2004), *What Does the Yield on Subordinated Bank Debt Measure?*, FEDS Working Paper no. 2004-19.
- Harm C. (2007), *The Governance of the Banking Firm*, [w:] *Corporate Governance in Financial Institutions*, SUERF studied 2007/3, Vienna, s. 23–50.
- Harris D., Helfat C. (1997), *Specificity of CEO Human Capital And Compensation*, „Strategic Management Journal”, vol. 18 (11), s. 895–920.
- Hasan I., Jackowicz K., Kowalewski O., Kozłowski Ł. (2013), *Market Discipline During Crisis: Evidence From Bank Depositors in Transition Countries*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (12), s. 5436–5451.
- Hasan I., Song L. (2012), *Bank Ownership and Performance: A Global Perspective*, [w:] J.R. Barth, C. Lin, C. Wihlborg (eds.), *Research Handbook on International Banking and Governance*, Elgar, Cheltenham–Northampton, s. 42–69.
- Hau H., Thum M. (2009), *Subprime Crisis and Board (In-)Competence: Private vs. Public Banks in Germany*, CESifo Working Paper Series no. 2640, September.
- Hawkesby C. (2000), *Central Banks and Supervisors: The Question of Institutional Structure and Responsibilities*, [w:] L. Halme, C. Hawkesby, J. Healer, I. Saprat, F. Soussa, *Financial Safety Nets and Market Discipline*, Center for Central Banking Studies, Bank of England, London 2000, s. 95–127.
- Hay D.C., Knechel W.R., Wong N. (2006), *Audit Fee's: A Meta-analysis of the Effect of Supply and Demand Attributes*, „Contemporary Accounting Research”, vol. 23 (1), s. 141–191.
- He L., Ho S.J.K. (2011), *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*, „Journal of Business Ethics”, vol. 99 (4), s. 623–635.
- Heffernan S. (1996), *Modern Banking in Theory and Practice*, Wiley, Chichester 1996.
- Heidrick & Struggles (2014), *Towards dynamic governance 2014. European corporate governance report*.
- Helin A., Wisłowski J. (2008), *Odpowiedzialność członków rad nadzorczych za sprawozdawczość finansową spółek, zasady i tryb funkcjonowania komitetu audytu*, Infor, Warszawa.
- Hellman N. (2005), *Can We Expect Institutional Investors to Improve Corporate Governance?*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 21 (3), s. 293–327.

- Hemphill T.A. (2006), *Corporate Internal Investigations: Balancing Firm Social Reputation With Board Fiduciary Responsibility*, „Corporate Governance”, vol. 6 (5), s. 635–642.
- Henry D. (2008), *Corporate Governance Structure and the Valuation of Australian Firms: It There Value in Ticking the Boxes?*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 35 (5), s. 912–942.
- Herdan A., Stuss M.M., Krasodomska J. (2009), *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków .
- Heremans D. (2007), *Corporate Governance Issues for Banks. A Financial Stability Perspective*, Katholieke Universiteit Leuven, Centrum voor Economische Studiën, Center for Economic Studies – Discussion Paper ces0707, March.
- Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2007), *Transparency and Corporate Governance*, NBER Working Paper no. 12 875, January.
- Hermalin B.E., M.S. Weisbach (2003), *Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature*, „Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review”, April, s. 7–50.
- Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2001), *Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature*, NBER Working Paper no. 8161, March.
- Hilb M. (2005), *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg.
- Hillman A.J., Cannella Jr. A.A., Paetzold R.L. (2000), *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change*, „Journal of Management Studies”, vol. 37 (2), s. 235–255.
- Hirschey M. (1999), *Managerial Equity Ownership and Bank Performance: Entrenchment or Size Effects?*, „Economics Letters”, vol. 64 (2), s. 209–2139.
- Ho C.-K. (2005), *Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis*, „Corporate Governance: an International Review”, vol. 13 (2), s. 211–253.
- Hoggarth G., Reis R., Saporta V., *Cost of Banking System Instability: Some Empirical Evidence*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 26 (5), s. 825–855.
- Honohan P. (2008), *Risk Management and the Costs of the Banking Crisis*, „National Institute Economic Review”, vol. 206 (1), s. 15–24.
- Hopt K.J. (2012), *Corporate Governance of Banks After the Financial Crisis*, [w:] E. Wymeersch, K.J. Hopt, G. Ferrarini (eds.), *Financial Regulation and Supervision. A Post-crisis Analysis*, Oxford University Press, Oxford, s. 337–367.
- Hopt K.J., Leyens P.C. (2004), *Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy*, ECGI Working Paper no. 18/2004, January.
- House of Lords, House of Commons (2013), *Changing Banking for Good. Report of the Parliamentary Commission on Banking Standards*, June.
- Hulicka M. (2008), *Oszukiwca sprawozdawczość finansowa. Wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczenie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Huson M.R., Malatesta, P.H. Parrino R. (2004), *Managerial Succession and Firm Performance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 74 (2), s. 237–275.
- Huson M.R., Parrino R. (2010), *The Effects of Management Turnover on Firm Performance*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds.), *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, Wiley, Hoboken.
- Huther J. (1997), *An Empirical Test of the Effect of Board Size on Firm Efficiency*, „Economics Letters”, vol. 54 (3), s. 259–264.
- IADI (2009), *Governance of Deposit Insurance Systems. Guidance Paper*, Basel, May.

- Iannotta G. (2011), *Market Discipline in the Banking Industry: Evidence From Spread Dispersion*, „European Journal of Finance”, vol. 17 (2), s. 111–131.
- Iannotta G., Nocera G., Sironi A. (2013), *The Impact of Government Ownership on Bank Risk*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 22 (2), s. 152–176.
- Iannotta G., Nocera G., Sironi A. (2007), *Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 31, s. 2127–2149.
- ICAEW (2003), *Evaluating your Auditors. Guidance for Audit Committees*, May.
- ICAEW (1999), *Inside Out. Reporting on Shareholder Value*, London.
- ICGN (2011), *ICGN Global Corporate Governance Principles. Revised*.
- Idowu S.O., Filho W.L. (eds.) (2009), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg.
- IFC Ukraine Banking Corporate Governance Project (2006), *Guidance for Supervisory Board Members of Banks*, September.
- Ignas A. (2010), *Ekonomiczne i społeczne konsekwencje naruszania praw akcjonariuszy*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 472–483.
- IIA (2004), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, dostępne na www.theiia.org. (polskie tłumaczenie: Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego, dostępne na www.mf.gov.pl).
- IIF (2012), *Governance for Strengthened Risk Management*, October.
- IIF (2011), *Compensation Reform in Wholesale Banking 2011: Assessing Three Years of Progress*, October.
- IIF (2010), *Compensation Reform in Wholesale Banking 2010: Progress in Implementing Global Standards*, September.
- IIF (2009), *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System, The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI)*, December.
- IIF (2009), *Compensation In Financial Services. Industry Progress and the Agenda for Change*, March.
- IIF (2008), *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007–2008*, July.
- IIIF (2008), *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007–2008*, Institute of International Finance, July.
- IIRC (2013), *The International IR Framework*, December.
- IIRC (2011), *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*.
- Implementing Turnbull: A Boardroom Briefing* (1999), ICAEW, September.
- Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures* (2001), Steering Committee Report Business Reporting Research Project, FASB.
- Ingram P., Simons T. (1995), *Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family*, „Academy of Management Journal”, vol. 38 (5), s. 1460–1482.
- International Accounting Standard 8: Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors* (2010), IFRS Foundation, London.
- IOSCO (2001), *Transparency and Market Fragmentation. Report from the Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions*, November.
- IRM (2011), *Risk Appetite and Risk Tolerance. A Consultation Paper from the Institute of Risk Management*, May.
- Iwanicz-Drozdowska M. (2009), *Przebudowa globalnej architektury finansowej po doświadczeniach kryzysu subprime. Wybrane problemy do rozwiązania*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa, s. 75–81.

- Iwanicz-Drozdowska M. (2008), *Bezpieczeństwo usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M. (2005), *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M. (red.) (2012), *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Poltext, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A. (2002), *Ryzyko bankowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jackowicz K. (2010), *Czynniki polityczne w bankowości – przegląd badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 140, s. 394-404.
- Jackowicz K. (2004), *Dyscyplina rynkowa w bankowości. Rodzaje i możliwości zastosowania*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Jagtiani J., Lemieux C. (2001), *Market Discipline Prior to Bank Failure*, „Journal of Economics and Business”, vol. 53 (2–3), s. 313–324.
- Jajuga K. (red.) (2011), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 170.
- Jajuga K. (red.) (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Janc A., Kałużny R. (2008), *Audyt wewnętrzny i audyt zewnętrzny w banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Janson A. (2013), “Real Owners” and “Common Investors”: *Institutional Logics and the Media as a Governance Mechanism*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 21 (1).
- Jasiński B. (2012), *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jaworski W.L. (red.) (1998), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa.
- Jaworski W., Zawadzka Z. (red.) (2004), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. drugie, Poltext, Warszawa.
- Jeanjean T., H. Stolowy (2009), *Determinants of Board Members’ Financial Expertise — Empirical Evidence From France*, „International Journal of Accounting”, vol. 44 (4), s. 378–402.
- Jędrzejka D. (2012), *Rozszerzona sprawozdawczość biznesowa. Kluczowe uwarunkowania i konsekwencje zwiększania przejrzystości spółek giełdowych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Jeffers E. (2005), *Corporate Governance: Toward Converging Models?*, „Global Finance Journal”, vol. 16 (2), s. 221–232.
- Jensen M.C., Zimmerman J.L. (1985), *Management Compensation and the Managerial Labor Market*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 7 (1–3), s. 3–9.
- Jensen M.C., Murphy K.J. (1990), *CEO Incentives – It’s Not How Much You Pay, But How*, „Harvard Business Review”, May–June, s. 138–153.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3 (4), s. 305–360.
- Jerzemska M. (2002), *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Jerzemska M. (red.) (2013), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, wyd. trzecie, PWE, Warszawa.
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jeżak J. (2009), *Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 5–8.
- Jeżak J. (2006), *Rola rady nadzorczej w procesach formułowania i realizowania strategii spółki*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 41–55.
- Jeżak J.(red.) (2010), *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Jeżak J. (red.) (2005), *Struktura i formy sprawowania władzy spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jin J.Y., Kanagaretnam K., Lobo G.J. (2011), *Ability of Accounting and Audit Quality Variables to Predict Bank Failure During the Financial Crisis*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 35 (11), s. 2811–2819.
- John K., Qian Y. (2003), *Incentive Features in CEO Compensation in the Banking Industry*, „FRB-NY Economic Policy Review”, April, s. 109–121.
- Johnson S., La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (2000), *Tunneling*, „American Economic Review”, vol. 90 (2), s. 22–27.
- Johnson S.A., Moorman T.C., Sorescu S. (2009), *A Reexamination of Corporate Governance and Equity Prices*, „Review of Financial Studies”, vol. 22 (11), s. 4753–4786.
- Jong A. de, DeJong D.V., Mertens G., Wasley C.E. (2005), *The Role of Self-regulation in Corporate Governance: Evidence and Implications from The Netherlands*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 11 (3), s. 473–503.
- Jonnergård K., Svensson C. (1995), *Corporate Board Behavior: Emphasis in Role fulfillment. A Typology*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 3 (2), s. 65–71.
- Jurkowska A. (2006), *Rola kapitału zagranicznego w przemianach polskiego sektora bankowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Monografie: Prace Doktorskie”, nr 5.
- Kahn C.M., Santos J.A.C. (2005), *Allocating Bank Regulatory Powers: Lender of Last Resort, Deposit Insurance and Supervision*, „European Economic Review”, vol. 49 (8), s. 2107–2136.
- Kanagaretnam K., Lim C.Y., Lobo G.J. (2010), *Auditor Reputation and Earnings Management. International Evidence From the Banking Industry*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 34 (10), s. 2318–2327.
- Kanagaretnam K., Krishnan G., Lobo G.J. (2009), *Is the Market Valuation of Banks' Loan Loss Provision Conditional on Auditor Reputation?*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 33 (6), s. 1039–1047.
- Kanagaretnam K., Lobo G.J., Whalen D.J. (2007), *Does Good Corporate Governance Reduce Information Asymmetry Around Quarterly Earnings Announcements?*, „Journal of Accounting and Public Policy”, vol. 26 (4), s. 497–522.
- Kanagaretnam K., Lobo G., Yang D. (2004), *Joint Tests of Signaling and Income Smoothing Through Bank Loan loss Provisions*, „Contemporary Accounting Research”, vol. 21 (4), s. 843–884.
- Kanatas G. (1986), *Deposit Insurance and the Discount Window: Pricing Under Asymmetric Information*, „Journal of Finance”, vol. 41 (2), s. 437–450.
- Kane E.J. (1997), *Ethical Foundations of Financial Regulation*, NBER Working Paper, no. 6020.
- Kane E.J. (2001), *Financial Safety Nets: Reconstructing and Modeling a Policymaking Metaphor*, „Journal of International Trade & Economic Development”, vol. 10 (3), s. 237–273.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Karpoff J.M., Malatesta P.H., Walkling R.A. (1996), *Corporate Governance and Shareholder Initiatives: Empirical Evidence*, „Journal of Financial Economics”, vol. 42 (3), s. 365–395.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Marcinkowska M. (2013), *Sektor bankowy: motor czy hamulec wzrostu gospodarczego?*, WIB, Alterum, Warszawa.
- Kaszubski R., Tupaj-Cholewa A. (2010), *Prawo bankowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kaufman D., Kraay A., Zoido-Lobaton P. (2000), *Governance Matters: From Measurement to Action*, „Finance & Development”, vol. 37 (2), s. 10–13.
- Kay J., A. Silberston (1995), *Corporate Governance*, „National Institute Economic Review”, vol. 153, s. 84–107.
- Kempf Jr. D.G. (2008), *Corporate Governance as Religion*, „Journal of Regulatory Economics”, vol. 33 (1), s. 117–131.
- Kieżel M. (2004), *Strategie promocji detalicznych usług bankowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

- Kilinc M., Neyapti B. (2012), *Bank Regulation and Supervision and Its Welfare Implications*, „Economic Modelling”, vol. 29 (2), s. 132–141.
- Kim K.A., Kitsabunnarat-Chatjuthamard P., Nofsinger J.R. (2007), *Large Shareholders, Board Independence, and Minority Shareholder Rights: Evidence from Europe*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 13 (5), s. 859–880.
- Kirkpatrick G. (2009), *The Corporate Governance Lessons From the Financial Crisis*, „Financial Market Trends”, vol. 1 (96), September, s. 51–77.
- Klapper L.F., Love I. (2004), *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 10 (5), s. 703–728.
- Klein A. (2002), *Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 33 (3), s. 375–400.
- Klein A., Zur E. (2009), *Entrepreneurial Shareholder Activism: Hedge Funds and Other Private Investors*, „Journal of Finance”, vol. 64 (1), s. 187–229.
- Klemm M., Sanderson S., Luffman G. (1991), *Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees*, „Long Range Planning”, vol. 24 (3), s. 73–78.
- Klomp J., de Haan J. (2012), *Banking Risk and Regulation: Does One Size Fit All?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 36 (12), s. 3197–3212.
- KNB (2001), *Rekomendacja L z dnia 7 listopada 2001 r. dotycząca roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami*, NBP, Warszawa.
- KNF (2011), *Rekomendacja H dotycząca kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa.
- Kołacz J. (2012), *Prawo inwestora do informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo PTM, Warszawa.
- Kołodkiewicz I. (2013), *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa.
- Koleśnik J. (2011), *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Kolk A., J. Pinkse (2006), *Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises*, „European Management Journal”, vol. 4 (1), s. 57–72.
- Komorowski J. (2011), *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SHG w Warszawie, Warszawa.
- Korenik D. (2009), *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa.
- Koslowski P. (2009), *The Ethics of Corporate Governance. A Continental European Perspective*, „International Journal of Law and Management”, vol. 51 (1), s. 27–34.
- Kostiander L., Ikäheimo S. (2012), *“Independent” Consultants’ Role in the Executive Remuneration Design Process under Restrictive Guidelines*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 20 (1), s. 64–83.
- Kowalewski O., Stetsyuk I., Talavera O. (2008), *Does Corporate Governance Determine Dividend Payouts in Poland?*, „Post-Communist Economies”, vol. 20 (2), s. 203–218.
- KPMG (2013b), *KPMG’s Guide to Directors’ Remuneration*.
- Kroeger B. (2003), *What Audit Committees Should Ask About Internal Controls*, „CrossCurrents”, issue 15 (Fall).
- Kubo K. (2005), *Executive Compensation Policy and Company Performance in Japan*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 13 (3), s. 429–436.
- Kutera M. (2008), *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Kutera M., Surdykowska S. (2009), *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (2000), *Government Ownership of Commercial Banks*, „Journal of Finance”, vol. 57 (1), s. 265–301.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. (2002), *Investor Protection and Corporate Valuation*, „Journal of Finance”, vol. 57 (3), s. 1147–1170.

- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. (2000), *Investor Protection and Corporate Governance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 58 (1–2), s. 3–27.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997), *Legal Determinants of External Finance*, NBER Working Paper no. 5879, January.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1996), *Law and Finance*, NBER Working Paper no. 5661, July.
- Laeven L., Levine R. (2009), *Bank Governance, Regulation and Risk taking*, „Journal of Financial Economics”, vol. 93 (2), s. 259–275.
- Lafond R., Roychowdhury S. (2008), *Managerial Ownership and Accounting Conservatism*, „Journal of Accounting Research”, vol. 46 (1), s. 101–135.
- Laidler D., Estrin S. (1991), *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Lara J.M.G., Osma B.G., Penalva F. (2009), *Accounting Conservatism and Corporate Governance*, „Review of Accounting Studies”, vol. 14 (1), s. 161–201.
- Larcker D., Tayan B. (2011), *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Larcker D.F., Tayan B. (2011), *Seven Myths of Corporate Governance*, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: „Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance”, no. CGRP-16, June.
- Lawton C., Nestor S. (2010), *Bank Boards After the Flood. The Changing Governance of the 25 Largest European Banks*, Nestor Advisors, October.
- Lazzarini S.G., Carvalho De Mallo P., (2001), *Governmental Versus Self-regulation of Derivative Markets: Examining the U.S. and Brazilian Experience*, „Journal of Economics and Business”, vol. 53 (2–3), s. 185–207.
- Leadbetter C. (2000), *New Measures for the New Economy*, A Discussion Paper for the Institute of Chartered Accountants in England and Wales; Centre for Business Performance, ICAEW, London.
- Leeladhar V. (2004), *Corporate Governance in Banks*, „Reserve Bank of India Bulletin”, December, s. 1101–1104.
- Lennox C., Pittman J. (2010), *Auditing the Auditors: Evidence on the Recent Reforms to the External Monitoring of Audit Firms*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 49 (1–2), s. 84–103.
- Lessambo F. (2013), *The International Banking System. Capital Adequacy, Core Business & Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Leventis S., Dimitropoulos P., Owusu-Ansah S. (2013), *Corporate Governance and Accounting Conservatism: Evidence from the Banking Industry*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 21 (2), s. 264–286.
- Levine R. (2010), *The Governance of Financial Regulation: Reform Lessons From the Recent Crisis*, BIS Working Papers no. 329, November.
- Levine R. (2004), *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, World Bank Policy Research Paper no. 3404, September.
- Levy C., Lamarre E., Twining J. (2010), *Taking Control of Organizational Risk Culture*, McKinsey Working Papers on Risk, no. 16, February.
- Li J., Harrison R. (2008), *Corporate Governance and National Culture: A Multi-country Study*, „Corporate Governance”, vol. 8 (5), s. 607–621.
- Liang Q., Xu P., Jiraporn P. (2013), *Board Characteristics and Chinese Bank Performance*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (8), s. 2953–2968.
- Lin Y.-F. (2005), *Corporate Governance, Leadership Structure and CEO Compensation: Evidence from Taiwan*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 13 (6), s. 824–835.
- Lis K.A. (2003), *Ocena ład korporacyjnego spółek Polskiego Instytutu Dyrektorów. Ranking inwestorów*, Kapituła Inwestorów Instytucjonalnych Polskiego Instytutu Dyrektorów, 18 listopada.
- Lis K.A., Sterniczuk H. (2005), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Litan R.E., Pomerleano M., Sundararajan V. (eds.) (2002), *Financial Sector Governance. The Roles of the Public and Private Sectors*, Brookings Institution Press, Washington.
- Llewellyn D.T. (2007), *Corporate Governance Issues in Non-shareholder Value Institutions: A Case Study of Mutual Building Societies in the US*, [w:] *Corporate Governance in Financial Institutions*, SUERF studied 2007/3, Vienna, 53–89.
- Llewellyn D.T. (2005), *Inside the 'Black Box' of Market Discipline*, „Economic Affairs”, vol. 25 (1), s. 41–47.
- Llewellyn D. (2003), *The Optimal Regulatory Environment*, [w:] T. Kuppens, H. Prast, S. Wesseling (eds.), *Banking Supervision at the Crossroads*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Llewellyn D.T. (2002), *An Analysis of the Causes of the Recent Banking Crises*, „European Journal of Finance”, vol. 8 (2), s. 152–175;
- Long M., Vittas D. (1991), *Financial Regulation. Changing the Rules of the Game*, World Bank Policy Research Working Paper WPS 0803, November.
- Long T., Dulewicz V., Gay K. (2005), *The Role of the Non-executive Director: Findings of an Empirical Investigation into the Differences Between Listed and Unlisted UK Boards*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 13 (5), s. 667–679.
- Lopez J.A. (2003), *Disclosure as a Supervisory Tool: Pillar 3 of Basel II*, „FRBSF Economic Letter”, no. 2003-22.
- Lückerath-Rovers M. (2013), *Women on Boards and Firm Performance*, „Journal of Management & Governance”, vol. 17 (2), s. 491–509.
- Lukasik G. (red.) (2013), *Relacje inwestorskie spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa.
- Lumpkin S. (2010), *Risk in Financial Group Structures*, „OECD Journal: Financial Market Trends”, issue 2, s. 105–136.
- Maak T. (2007), *Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital*, „Journal of Business Ethics”, vol. 74 (4), s. 329–343.
- Mace M.L. (1972), *The President and the Board of Directors*, „Harvard Business Review”, vol. 50 (2), s. 37–49.
- Mace M.L. (1971), *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston.
- Macey J.R., O'Hara M. (2003), *The Corporate Governance of Banks*, „FRBNY Economic Policy Review”, April, s. 91–107.
- Magnan M., Markarian G. (2011), *Accounting, Governance and the Crisis*, „European Accounting Review”, vol. 20 (2), s. 215–231.
- Main B.G.M., O'Reilly III C.A., Wade J. (1995), *The CEO, the Board of Directors and Executive Compensation: Economic and Psychological Perspectives*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 4 (2), s. 293–332.
- Mallin C., Ow-Yong K. (2012), *Factors Influencing Corporate Governance Disclosures: Evidence From Alternative Investment Market (AIM) Companies in the UK*, „European Journal of Finance”, vol. 18 (6), s. 515–533.
- Mallin C.A. (2010), *Corporate Governance*, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.
- Marcinkowska M. (2014), *Remuneration of Bank Managers – Problems and Potential Solutions*, „Argumenta Oeconomica”, no. 1 (32).
- Marcinkowska M. (2013a), *Kapitał relacyjny banku*, tom 1: *Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marcinkowska M. (2013b), *Kapitał relacyjny banku*, t. 2: *Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marcinkowska M. (2013c), *Kapitał relacyjny banku*, t. 3: *Ocena banku w kontekście relacji z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marcinkowska M. (2013d), *The Current State of Polish Banking System – the Corporate Governance Perspective*, EIASM 10th Workshop on Corporate Governance, October.
- Marcinkowska M. (2013e), *Władztwo korporacyjne w bankach — qui bono?*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 4, cz. 3, s. 299–312.

- Marcinkowska M. (2012a), *Corporate Governance in Banks: Problems and Remedies*, „Financial Assets and Investing”, issue 2, s. 47–67.
- Marcinkowska M. (2012b), *Nowy ład w bankowości*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43–62.
- Marcinkowska M. (2012c), *Rachunkowość a stabilność finansowa*, „Bank i Kredyt”, vol. 43, nr 4, 2012, dodatek – część edukacyjna 4, *Stabilność finansowa od A do Z*.
- Marcinkowska M. (2012d), „*Rachunkowość społeczna*” – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 271, s. 502–525.
- Marcinkowska M. (2012e), Realizacja zasad ładu korporacyjnego przez polskie banki, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 10, nr 4, cz. 1, s. 537–561.
- Marcinkowska M. (2012f), *Remuneration of bank managers*, EIASM 9th Workshop on Corporate Governance, Brussels, April.
- Marcinkowska M. (2012g), *Sprawozdanie z wartości dodanej – przykład oceny wyników przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 690, seria: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51, s. 335–347.
- Marcinkowska M. (2012h), *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 105, s. 165–172.
- Marcinkowska M. (2011a), *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, „Annales UMCS Sectio H”, vol. XLV (2), s. 173–182.
- Marcinkowska M. (2011b), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 639, seria: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37, s. 855–869.
- Marcinkowska M. (2011c), *Zarządzanie kapitałem banków – ocena jakości ujawnień polskich banków giełdowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4–5, s. 303–318.
- Marcinkowska M. (2010a), *Analizy ryzyka banków dokonywane przez polskie instytucje sieci bezpieczeństwa*, [w:] *Ryzyko w finansach i bankowości w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 29, s. 93–104.
- Marcinkowska M. (2010b), *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 153–168.
- Marcinkowska M. (2010c), *Regulation and Self-regulation in Banking: In Search of Optimum*, „Bank i Kredyt”, vol. 44 (2), s. 119–158.
- Marcinkowska M. (2009a), *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Marcinkowska M. (2009b), *Regulacje w dobie kryzysu: nadzór, normy ostrożnościowe i rachunkowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 534, seria: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 17, s. 743–760.
- Marcinkowska M. (2009c), *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk.
- Marcinkowska M. (2008a), *Prywatny monitoring banków jako uzupełnienie nadzoru instytucjonalnego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa, s. 67–78.
- Marcinkowska M. (2008b), *Wpływ władztwa korporacyjnego na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 35–58.
- Marcinkowska M. (2007), *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa.
- Marcinkowska M. (2006), *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 409–428.

- Marcinkowska M. (2005a), *Dyscyplina rynkowa – czyli czy prywatny monitoring zwiększa bezpieczeństwo systemu bankowego*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 188, s. 5–22.
- Marcinkowska M. (2005b), *Sprawozdawczość internetowa – raport roczny w Internecie*, „Rachunkowość Finansowa i Audyt”, nr 3.
- Marcinkowska M. (2005c), *Władztwo publiczne – jak wdrożyć zasady corporate governance w sektorze publicznym?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 197, s. 101–112.
- Marcinkowska M. (2004a), *Kapitałowe normy ostrożnościowe dla banków – dostosowanie polskich regulacji prawnych do norm międzynarodowych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 176, s. 33–52.
- Marcinkowska M. (2004b), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marcinkowska M. (2004c), *Rola Komisji ds. Audytu we wspieraniu efektywnego nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 365–386.
- Marcinkowska M. (2003a), *Istota wyniku „całościowego” i jego ujmowanie w sprawozdawczości finansowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 17 (73), s. 89–109.
- Marcinkowska M. (2003b), *Neutralność w rachunkowości – czyli o dziedzinie, w której kreatywność nie budzi zachwytu*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Łódź, s. 162–170.
- Marcinkowska M. (2003c), *Reporting by Banks – a Need for Enhanced Transparency*, [w:] M. Dobija (ed.), *General Accounting Theory. In statu nascendi*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 415–440.
- Marcinkowska M. (2003d), *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marcinkowska M. (2002), *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 28–32.
- Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Marcinkowska M., Milewski R. (1997), *Wynagrodzenia czołowych kierowników korporacji „Przemysł Lekki”*, nr 1 (62).
- Martynova M., Renneboog L. (2010), *A Corporate Governance Index: Convergence and Diversity of National Corporate Governance Regulations*, Tilburg University CentER Discussion Paper no. 2010-17, February.
- Masciandaro D., Quintyn M. (2009), *Regulating the Regulators: The Changing Face of Financial Supervision Architectures before and after the Crisis*, „European Company Law”, vol. 6 (5), s. 187–196.
- Masulis R.W., Wang C., Xie F. (2012), *Globalizing the Boardroom – the effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 53 (3), s. 527–554.
- Matz L. (2011), *Liquidity Risk Measurement and Management. Basel III and Beyond*, Xlibris.
- Mayer C. (2013), *Firm Commitment. Why the Corporation is Failing Us and How to Restore Trust in It*, Oxford University Press, Oxford.
- Mayes D.G., Wood G. (2013), *Reforming the Governance of the Financial Sector*, Routledge, London – New York.
- Mayes D.G., Nieto M.J., Wall L. (2008), *Multiple Safety Net Regulators and Agency Problems in the EU: Is Prompt Corrective Action Partly the Solution?*, „Journal of Financial Stability”, vol. 4 (3), s. 232–257.
- Mazur L. (2008), *Prawo bankowe. Komentarz*, wyd. drugie, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- McConnell J.J., Servaes H. (1990), *Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value*, „Journal of Financial Economics”, vol. 27 (2), s. 595–612.

- McCormack J., Weiker J. (2010), *Rethinking 'Strength of Incentives' for Executives of Financial Institutions*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 22 (3), s. 65–72.
- McDonough W.J. (2002), *Issues in Corporate Governance*, „BIS Review”, no. 57.
- McKinsey & Company (2002), *Global Investor Opinion Survey: Key Findings*, July.
- McKnight P.J. (1996), *An Explanation of Top Executive Pay: A UK Study*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 34 (4), s. 557–566.
- Meggison W.L. (2005), *The Economics of Bank Privatization*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 29 (8–9), s. 1931–1980.
- Mehran H., Morrison A., Shapiro J. (2011), *Corporate Governance and Banks: What Have We Learned From the Financial Crisis*, Federal Reserve Bank of New York Staff Report no. 502, June.
- Merton R.C. (1995), *A Functional Perspective of Financial Intermediation*, „Financial Management”, vol. 24 (2), s. 23–41.
- Merton R.C. (1994), *Influence of Mathematical Models in Finance on Practice: Past, Present and Future*, „Philosophical Transactions: Physical Sciences and Engineering”, vol. 347 (1684), s. 451–463.
- Mesjasz C. (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mesjasz C. (2009), *Przegląd koncepcji efektywności władania korporacyjnego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, s. 277–300.
- Mesjasz C. (2006), *Nadzór, władanie, czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, s. 29–40.
- Micco A., Panizza U., Yañez M. (2007), *Bank Ownership and Performance. Does Politics Matter?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 31 (1), s. 219–241.
- Micherda B. (2006), *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego*, Difin, Warszawa.
- Miklaszewska E. (red.) (2010), *Bank na rynku finansowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Miklaszewska E., Mikołajczyk K. (2009), *Foreign Bank Entry and Bank Performance in Poland: Testing the Global Advantage Hypothesis*, „Journal of Money, Investment and Banking”, issue 10, s. 57–78.
- Millar C.C.J.M., Eldomiaty T.I., Choi C.J., Hilton B. (2005), *Corporate Governance and Institutional Transparency in Emerging Markets*, „Journal of Business Ethics”, vol. 59 (1–2), s. 163–174.
- Miller D., Sardais C. (2011), *Angel Agents: Agency Theory Reconsidered*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 25 (2), s. 6–13.
- Miller W.R. (1996), *Bank Failures in Connecticut: A Study and Comparison of Performance*, „American Business Review”, vol. 14 (1), s. 25–37.
- Mironiuc M., Robu I.-B. (2012), *Empirical Study on the Analysis of the Influence of the Audit Fees and Non Audit Fees Ratio to the Fraud Risk*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 62, October, s. 179–183.
- Mishkin F.S. (2010), *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston.
- Mishkin F.S. (2001), *Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries*, NBER Working Paper no. 8087, January.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, vol. 22 (4), s. 853–886.
- Mitra S., Hossain M. (2007), *Ownership Composition and Non-audit Service Fees*, „Journal of Business Research”, vol. 60 (4), s. 348–356.
- Miwa Y., Ramseyer J.M. (2003), *Does Ownership Matter? Evidence From the Zaibatsu Dissolution Program*, „Journal of Economics and Management Strategy”, vol. 12 (1), s. 67–90.

- Mokrzysz-Olszyńska A. (2007), *Znaczenie soft law w regulowaniu działalności reklamowej*, „Working Papers”, nr 281, SGH, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa.
- Moloney N. (2012), *Supervision in the Wake of the Financial Crisis: Achieving Effective ‘Law in Action’ – a Challenge for EU*, [w:] E. Wymeersch, K.J. Hopt, G. Ferrarini (eds.), *Financial Regulation and Supervision. A Post-Crisis Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Mondschean T.S., Opiela T.P., *Bank Time Deposit Rates and Market Discipline in Poland: The Impact of State Ownership and Deposit Insurance Reform*, „Journal of Financial Services Research”, vol. 15 (3), s. 179–196.
- Monks R.A.G. (2011), *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: The Role of Institutional Shareholders*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 134–143.
- Monks R.A.G., Minow N. (1996), *Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century*, Blackwell, Cambridge 1996.
- Morck R., Shleifer A., Vishny R. (1988), *Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis*, „Journal of Financial Economics”, vol. 20 (1–2), s. 293–315.
- Morgan Stanley (2012), *Financial Supplement – 3Q 2012*.
- Mülbert P.O. (2010), *Corporate Governance of Banks After the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*, ECGI Law Working Paper no. 130/2009, April.
- Muller-Kahle M.I., Lewellyn K.B. (2011), *Board Configuration: the Case of US Subprime Lenders*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 19 (5), s. 405–417.
- Mullineux A. (2011), *Corporate Governance and ‘Hybridisation’ of Financial Sectors*, [w:] P.J.J. Welfens, C. Ryan (eds.), *Financial Market Integration and Growth*, Springer, Berlin–Heidelberg, s. 281–292.
- Mullineux A. (2010), *Is There an Anglo-American Corporate Governance Model?*, „International Economics and Economic Policy”, vol. 7 (4), s. 437–448.
- Murphy K.J. (1999), *Executive Compensation*, [w:] O. Ashenfelter, D. Card (eds.), *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, ed. 1, vol. 3B, s. 2485–2563.
- Muth M., Donaldson L. (1998), *Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 6 (1), s. 5–28.
- Nartowski A. (2011), *Perspektywa samoregulacji polskiego rynku. Umowa społeczna czy interwencja państwa?*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Oficyna, Warszawa 2011.
- Naser K.H.M. (1993), *Creative Financial Accounting. It’s Nature and Use*, Prentice Hall, New York.
- Near J.P., Miceli M.P. (1996), *Whistle-blowing: Myth and Reality*, „Journal of Management”, vol. 22 (3), s. 507–526.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M. (2002), *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London.
- Nestor Advisors (2008), *Board Profile, Structure and Profiles in Large European Banks. A Comparative Corporate Governance Study*.
- Nichols M.W., Hendrickson J.M., Griffith K. (2011), *Was the Financial Crisis the Result of Ineffective Policy and Too Much Regulation? An Empirical Investigation*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 12, s. 236–251.
- Nier E.W. (2005), *Bank Stability and Transparency*, „Journal of Financial Stability”, vol. 1 (3), s. 342–354.
- Nier E., Baumann U. (2006), *Market Discipline, Disclosure and Moral Hazard in Banking*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 15 (3), s. 332–361.
- Niewiadoma M. (2007/2008), *Wielopoziomowy system kontroli banków*, CeDeWu, Warszawa.
- Nimwegen G. van, Bollen L., Hassink H., Thijssens T. (2008), *A Stakeholder Perspective on Mission Statements: An International Empirical Study*, „International Journal of Organizational Analysis”, vol. 12 (1–2), s. 61–82.

- Niu J. (2008), *Can Subordinated Debt Constrain Banks' Risk Taking?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 32 (6), s. 1110–1119.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B., Szpitter A. (2009), *Rada nadzorcza a model biznesu przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, s. 301–309.
- Nordberg D. (2011), *Corporate Governance. Principles and Issues*, Sage, London.
- Nordén L., Strand T. (2011), *Shareholder Activism Among Portfolio Managers: Rational Decisions or 15 Minutes of Fame?*, „Journal of Management & Governance”, vol. 15 (3), s. 375–391.
- Nowakowski A. (2012), *Kontrola i nadzór spółdzielni przez jej członków oraz organy samorządowe*, Wydawnictwo Naukowe WSPiA, Poznań.
- Nowakowski J., Famulska T. (red.) (2008), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa.
- Nowakowski J., Ostaszewski J. (red.) (2005), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ntim C.G., Lindop S., Thomas D. A. (2013), *Corporate Governance and Risk Reporting in South Africa: A Study of Corporate Risk Disclosures in the Pre- and Post-2007/2008 Global Financial Crisis Periods*, „International Review of Financial Analysis”, vol. 30, December, s. 363–383.
- O'Connell V., Cramer N. (2010), *The Relationship Between Firm Performance and Board Characteristics in Ireland*, „European Management Journal”, vol. 28 (5), s. 387–399.
- O'Sullivan M., Percy M., Stewart J. (2008), *Australian Evidence on Corporate Governance Attributes and Their Association With Forward-Looking Information in the Annual Report*, „Journal of Management & Governance”, vol. 12 (1), s. 5–35.
- Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, wyd. drugie, PWE, Warszawa.
- O'Connor T., Kinsella S., O'Sullivan V. (2014), *Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and Investable Premia in Emerging Markets*, „International Review of Economics & Finance”, vol. 29, January, s. 426–439.
- OECD (2011), *The Role of Institutional Investors in Promoting Good Corporate Governance*.
- OECD (2010), *Corporate Governance and the Financial Crisis. Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles*, 24 February.
- OECD (2009), *Corporate Governance and the Financial Crisis. Key Findings and Main Messages*, June.
- OECD (1999), *Principles of Corporate Governance*, Paris.
- Ofiarski Z. (2011), *Prawo bankowe*, wyd. czwarte, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ory J.-N., Lemzeri Y. (2012), *Efficiency and Hybridization in Cooperative Banking: The French Case*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, vol. 83 (2), s. 215–250.
- Osma B.G., Gill-de-Albornoz Noguer B. (2007), *The Effect of the Board Composition and Its Monitoring Committees on Earnings Management*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 15 (6), s. 1413–1428.
- Östberg P. (2006), *Disclosure, Investment and Regulation*, „Journal of financial intermediation”, vol. 15 (3), s. 285–306.
- Padget C. (2012), *Corporate Governance. Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Pagano M.S. (2001), *How Theories of Financial Intermediation and Corporate Risk-management Influence Bank Risk-taking Behavior*, „Financial Markets, Institutions & Instruments”, vol. 10 (5), s. 277–323.
- Park S. (1995), *Market Discipline by Depositors: Evidence from Reduced-Form Equations*, „Quarterly Review of Economics and Finance”, vol. 35 (5), s. 497–514.

- Parlament Europejski (2011), *Sprawozdanie w sprawie ładu korporacyjnego w instytucjach finansowych*, A7-0074/2011, 24 marca.
- Pastusiak R. (2010), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym. Operacje giełdowe rynku publicznego i niepublicznego*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Pathan S. (2009), *Strong Boards, CEO Power and Bank Risk-taking*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 33 (7), s. 1340–1350.
- Pathan S., Faff R. (2013), *Does Board Structure in Banks Really Affect Their Performance?*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (5), s. 1573–1589.
- Pathan S., Skully M. (2010), *Endogenously Structured Boards of Directors in Banks*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 34 (7), s. 1590–1606.
- Pawłowicz L. (2009), *Kryzys zaufania na rynkach finansowych z perspektywy kraju goszczącego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa, s. 83–88.
- Pawłowicz L. (2008), *Wyzwania dla polityki stabilności płynące z mechanizmu współczesnego kryzysu finansowego*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 77–89.
- Pawłowicz L. (2005), *Dlaczego potrzebujemy nowej architektury sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 33–39.
- Pawłowicz L. (2003), *Transgraniczna integracja nadzoru bankowego*, [w:] *Niebieska księga PFSL 2003*, cz. V: *Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych w Unii Europejskiej*, PFSL.
- Pawłowicz L., Wierzbą R. (2007), *Problemy budowy sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 97–110.
- Pearce J.A., Zahra S.A., *Board Composition From a Strategic Contingency Perspective*, „Journal of Management Studies”, vol. 29 (4), s. 411–438.
- Peláez C.M., Peláez C.A. (2009), *Financial Regulation After the Global Recession*, Palgrave Macmillan, New York.
- Penrose E.T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.
- Pfeffer J. (1972), *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 17 (2), s. 218–28.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- Pirson M., Turnbull S. (2011), *Corporate Governance, Risk Management, and the Financial Crisis: An Information Processing View*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 19 (5), s. 459–470.
- Plessis J.J. du, Hargovan A., Bagaric M. (2011), *Principles of contemporary corporate governance*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Pluta-Olearnik M. (1999), *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa.
- Pochylski P. (2013), *Wynagrodzenie za badanie sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, [w:] D. Adrianowski, K. Patora, J. Sikorski (red.), *Finanse, rachunkowość i zarządzanie. Polska, Europa, świat 2020*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 209–219.
- Podlewski J. (2012), *Apetyt na ryzyko. ERM na świecie i w Polsce*, Ryzykonomia.
- Pop A., Pop D. (2009), *Requiem for Market Discipline and the Specter of TBTF in Japanese Banking*, „Quarterly Review of Economics and Finance”, vol. 49 (4), s. 1429–1459.
- Post E., Preston E., Sachs S. (2002), *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, „California Management Review”, vol. 45 (1), s. 6–28.
- Post J.E. Preston L.E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford.

- Pound J. (1995), *The Promise of a Well Governed Corporation*, „Harvard Business Review”, March–April, s. 89–98.
- Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners* (2001), Office of the Comptroller of the Currency, Washington, January.
- Przybylska-Kapuścińska W. (2012), *Bank centralny i stabilność finansowa – ku nowemu konsensusowi?*, [w:] A. Alińska (red.), *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 285–294.
- Przybylska-Kapuścińska W. (2012), *Krytyka celów i instrumentów kreowania polityki pieniężnej współczesnych banków centralnych*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość centralna*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 35–50.
- Public Sector Governance. Volume I. Better Practice Guide: Framework, Processes and Practices* (2003), Australian National Audit Office, Canberra.
- Puspitaningrum D., Atmini S. (2012), *Corporate Governance Mechanism and the Level of Internet Financial Reporting: Evidence from Indonesian Companies*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 2, s. 157–166.
- PwC (2012), *Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW. Badanie 2011–2012*.
- Pyziół W., Szumański A., Weiss I. (2004), *Prawo spółek*, wyd. drugie, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Kraków.
- Rainsbury E.A., Bradbury M., Cahan S.F. (2009), *The Impact of Audit Committee Quality on Financial Reporting Quality and Audit Fees*, „Journal of Contemporary Accounting & Economics”, vol. 5 (1), s. 20–33.
- Rappaport A. (1999), *New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance*, „Harvard Business Review”, March–April.
- Reichmann T., Lange C. (1981), *The Value Added Statement as Part of Corporate Social Reporting*, „Management International Review”, vol. 21 (4), s. 17–22.
- Renders A., Gaeremynck A., Sercu P. (2010), *Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 18 (2), s. 87–106.
- Rezaee Z. (2009), *Corporate Governance and Ethics*, Wiley, Hoboken.
- Rezaee Z. (2007), *Corporate Governance Post-Sarbanes-Oxley Act: Regulations, Requirements, and Integrated Processes*, Wiley, Hoboken.
- Rezaee Z., Riley R. (2010), *Financial Statement Fraud Prevention and Detection*, 2nd ed., Wiley, Hoboken.
- Riahi-Belkaoui A. (1999), *Value Added Reporting and Research: State of the Art*, Greenwood Publishing.
- Rittenberg L., Martens F. (2012), *Enterprise Risk Management — Understanding and Communicating Risk Appetite*, COSO, January.
- Roe M.J. (2004), *The Institutions of Corporate Governance*, Harvard Law School Discussion Paper no. 488, August.
- Roggi O., Garvey M., Damodaran A. (2002), *Risk Taking: A Corporate Governance Perspective*, International Finance Corporation, June.
- Rogowski W. (2006), *Regulatory governance, czyli władanie w sieci stabilności finansowej (safety net) – polskie rozwiązania*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 107–130.
- Rohde L. (2011), *Lessons from the Last Financial Crisis and the Future Role of Institutional Investors*, „Financial Market Trends”, vol. 4 (1), s. 77–82.
- Ronen J. (2006), *A Proposed Corporate Governance Reform: Financial Statements Insurance*, „Journal of Engineering and Technology Management”, vol. 23 (1–2), s. 130–146.
- Rossouw G.J. (2009), *The Ethics of Corporate Governance. Global Convergence or Divergence?*, „International Journal of Law and Management”, vol. 51 (1), s. 43–51.

- Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa.
- Rudolf S. (red.) (2008), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rudolf S. (red.) (2006), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rudolf S. (red.) (2004), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Rutkowska-Tomaszewska E. (2010), *Zasady dobrych praktyk na rynku usług bankowych i ich znaczenie w działalności Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego*, „Kwartalnik Arbitraż i Mediacja”, nr 4 (12).
- Saaty T.L. (1986), *Axiomatic Foundations of the Analytic Hierarchy Process*, „Management Science”, vol. 32, issue 7, s. 841–855.
- Saaty T.L., Vargas L.G. (2012), *Models, Methods & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, 2nd ed., Springer, New York.
- Sabato G. (2010), *Financial Crisis: Where Did Risk Management Fail?*, „International Review of Applied Financial Issues and Economics”, vol. 2 (2), s. 315–327.
- Samelak J. (2013), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Schich S. (2008), *Financial Crisis: Deposit Insurance and Related Financial Safety Net Aspects*, „Financial Market Trends”, issue 2, s. 73–111.
- Schmit M., Gheeraert L., Denuit T., Warny C. (2011), *Roles, Missions and Business Models of Public Financial Institutions in Europe*, SUERF Study 2011/5, December.
- Schoenmaker D. (2013), *Governance of International Banking. The Financial Trilemma*, Oxford University Press, New York.
- Schuster L. (2000), *The Shareholder Value and Stakeholder Discussion: An International Overview*, [w:] L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan, London.
- SEC (2009), *Toward Greater Transparency: Modernizing the Securities and Exchange Commission's Disclosure System*, 21st Century Disclosure Initiative: Staff Report, January.
- Seidl D., Sanderson P., Roberts J. (2013), *Applying the 'Comply-or-Explain' Principle: Discursive Legitimacy Tactics With Regard to Codes of Corporate Governance*, „Journal of Management & Governance”, vol. 17 (3), s. 791–826.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York.
- Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles.
- Senden L. (2005), *Soft Law, Self-regulation and Co-regulation in European Law: Where Do They Meet?*, „Electronic Journal of Comparative Law”, vol. 9.1, January.
- Şener I., Varoğlu A., Aren S. (2011), *Board Composition and Organizational Performance: Environmental Characteristics Matter*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 24, s. 1481–1493.
- Shehzad C.T., de Haan J., Scholtens B. (2010), *The Impact of Bank Ownership Concentration on Impaired Loans and Capital Adequacy*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 34 (2), s. 399–408.
- Shen C.-H., Lin C.-Y. (2012), *Why Government Banks Underperform: A Political Interference View*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 21 (2), s. 181–202.
- Sheu H.-J., Chung H., Liu Ch.-L. (2010), *Comprehensive Disclosure of Compensation and Firm Value: The Case of Policy Reforms in an Emerging Market*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 37 (9–10), s. 1115–1144.
- Shiwakoti R.K., Ashton J.K., Keasey K. (2004), *Conversion, Performance and Executive Compensation in UK Building Societies*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 12 (3), s. 361–370.

- Shleifer A., Vishny R.W. (1997), *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, vol. 52 (2), s. 737–783.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1996), *A Survey of Corporate Governance*, NBER Working Paper no. 5554, April.
- Shull B. (2007), *Corporate Governance, Bank Regulation and Activity Expansion in the United States*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate Governance in Banking*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Sidhu J. (2003), *Mission Statements: Is it Time to Shelve Them?*, „European Management Journal”, vol. 21 (4), s. 439–446.
- Siegel G., Ramanauskas-Marconi H. (eds.) (1998), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing.
- Siemińska E. (2002), *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Sierpińska M., Jachna T. (1993), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simpson W.G., Gleason A.E. (1999), *Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms*, „International Review of Economics & Finance”, vol. 8 (3), s. 281–292.
- Sims R.R. (1992), *The Challenge of Ethical Behavior in Organizations*, „Journal of Business Ethics”, vol. 11, s. 505–513.
- Sironi A. (2003), *Testing for Market Discipline in the European Banking Industry: Evidence from Subordinated Debt Issues*, „Journal of Money, Credit, and Banking”, vol. 35 (3), s. 443–472.
- Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa.
- Sławiński A. (2012), *Kierunki ewolucji nadzoru bankowego*, [w:] A. Alińska (red.), *Polityka monetarna i fiskalna a stabilność sektora finansowego*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 123–135.
- Sleet C.M., Smith B.D. (2000), *Deposit Insurance and Lender of Last Resort Functions*, „Journal of Money, Credit and Banking”, vol. 32 (3), s. 518–575.
- Słomka-Gołębiewska A. (2012), *Corporate governance – banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, wyd. drugie, CeDeWu, Warszawa.
- Solomon J. (2007), *Corporate Governance and Accountability*, 2nd ed., Wiley, Chichester.
- Song F.M., Li L. (2012), *Bank Governance: Concepts and Measurements*, [w:] J.R. Barth, C. Lin, C. Wihlborg (eds.), *Research Handbook on International Banking and Governance*, Elgar, Cheltenham–Northampton, s. 17–69.
- Spear R. (2004), *Governance in Democratic Member-based Organisations*, „Annals of Public & Cooperative Economics”, vol. 75 (1), s. 33–60.
- Spira L.F. (2006), *Black Boxes, Red Herrings and White Powder: UK Audit Committees in the 21st Century*, „Journal of Banking Regulation”, vol. 7 (1–2), s. 180–188.
- Sroka R. (red.) (2012), *Budowanie wartości spółki poprzez raportowanie danych pozafinansowych ESG*, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Warszawa.
- Staikouras P.K., Staikouras C.K., Agoraki M.-E.K. (2007), *The Effect of Board Size and Composition on European Bank Performance*, „European Journal of Law and Economics”, vol. 23 (1), s. 1–27.
- Stanley J.D., DeZoort F.T. (2007), *Audit Firm Tenure and Financial Restatements: An Analysis of Industry Specialization and Fee Effects*, „Journal of Accounting and Public Policy”, vol. 26 (2), s. 131–159.
- Stefanelli V., Cotugno M. (2010), *Empirical Analysis on Board Monitoring Role and Loan Portfolio Quality Measurement in Banks*, MPRA Paper no. 29766, August.
- Ștefănescu C.A. (2011), *Do Corporate Governance “Actors” Features Affect Banks’ Value? – Evidence from Romania*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 24, s. 1311–1321.
- Steger U., Amann W. (2008), *Corporate Governance. How to Add Value*, Wiley, Chichester.
- Stephanou C. (2010), *Rethinking Market Discipline in Banking. Lessons from the Financial Crisis*, World Bank Policy Research Working Paper no. 5227, March.

- Sternberg E. (2000), *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford.
- Stewart III G.B. (1991), *The Quest for Value*, Harper Business, New York.
- Stiglitz J.E. (2001), *Principles of Financial Regulation: A Dynamic Portfolio Approach*, „World Bank Research Observer”, vol. 16 (1), s. 1–18.
- Stone R.A. (1996), *Mission Statements Revisited*, „SAM Advanced Management Journal”, vol. 61 (1), s. 31–37.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1992), *Kierowanie, PWE*, Warszawa.
- Stout L.A. (2012), *New Thinking on 'Shareholder Primacy'*, [w:] P.M. Vasudev, S. Watson (eds.), *Corporate Governance After the Financial Crisis*, Elgar, Cheltenham–Northampton, s. 25–41.
- Sullivan J.D. (2009), *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*, International Finance Corporation, Washington.
- Sun W., Stewart J., Pollard D. (eds.) (2011), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sur S., Lvina E., Magnan M. (2013), *Why do Boards Differ? Because Owners Do: Assessing Ownership Impact on Board Composition*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 21 (4), s. 373–389.
- Sveiby K.-E. (1997), *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Svendsen A. (1998), *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Świderska G.K. (2010), *Wpływ zakresu ujawnianych informacji na poprawę ochrony inwestorów oraz pozycję konkurencyjną emitentów papierów wartościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Świeca J. (2012), *Odpowiedzialność zarządu spółki*, Poltext, Warszawa.
- Switzer L.N., Wang J. (2013), *Default Risk Estimation, Bank Credit Risk, and Corporate Governance*, „Financial Markets, Institutions & Instruments”, vol. 22 (2), s. 91–112.
- Sykes A. (2002), *Overcoming Poor Value Executive Remuneration: Resolving the Manifest Conflicts of Interest*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 10 (4), s. 256–260.
- Szambelańczyk J. (2011), *Problemy stabilności sektora bankowego na tle doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 170.
- Szambelańczyk J. (2009), *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa, s. 97–106.
- Szambelańczyk J. (2006), *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Szambelańczyk J. (red.) (2011), *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, ZBP – Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szambelańczyk J. (red.) (2009), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa.
- Szczepańska O. (2008), *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego. Studium teoretyczno-poznawcze*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Szczepańska O., Sotomska-Krzysztofik P., Pawliszyn M., Pawlikowski A. (2004), *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów*, „Materiały i Studia”, nr 173, NBP, Warszawa, kwiecień.
- Szelągowska A. (red.) (2012), *Współczesna bankowość centralna*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Szpringer W. (2001), *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Konkurencja czy współpraca?*, Twigger, Warszawa.
- Szymański M., Nogalski B. (2011), *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak chronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Szymański R.F., Kocemba K. (2013), *Obowiązki informacyjne spółek publicznych*, LexisNexis, Warszawa.

- Tamowicz P., Dzierżanowski M., Lepczyński B. (2001), *Rating nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polskie Forum Corporate Governance, Gdańsk, www.pfcg.org.
- Tamowicz P., Dzierżanowski M. (2002), *Własność i kontrola polskich korporacji. Ewolucja struktur własnościowo-kontrolnych*, „Transformacja Gospodarki”, nr 110.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H. (1973), *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review”, vol. 51 (3), s. 162–180.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- Tarullo D.K. (2009), *Incentive Compensation, Risk Management, and Safety and Soundness*, Speech at the University of Maryland's Robert H. Smith School of Business Roundtable: Executive Compensation: Practices and Reforms, Washington, D.C., 2 November.
- Taylor M.H., Simon D. T. (1999), *Determinants of Audit Fees: The Importance of Litigation, Disclosure, and Regulatory Burdens in Audit Engagements in 20 Countries*, „International Journal of Accounting”, vol. 34 (3), s. 375–388.
- The AICPA Audit Committee Toolkit* (2004), American Institute of Certified Public Accountants.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee and Co. Ltd., London.
- The Sarbanes-Oxley Act of 2002. Board and Audit Committee Roles in the Era of Corporate Reform: A White Paper* (2003), PricewaterhouseCoopers.
- Thomsen S. (2004), *Corporate Values and Corporate Governance*, „Corporate Governance”, vol. 4 (4), s. 29–46.
- Thomsen S. (2001), *Business Ethics as Corporate Governance*, „European Journal of Law and Economics”, vol. 11 (2), s. 153–164.
- Tian G., Twite G. (2011), *Corporate Governance, External Market Discipline and Firm Productivity*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 17 (3), s. 403–417.
- Tirole J. (2001), *Corporate Governance*, „Econometrica”, vol. 69 (1), s. 1–35.
- Tobin J. (1985), *Financial Innovation and Deregulation in Perspective*, „Bank of Japan Monetary and Economic Studies”, vol. 3 (2), s. 19–29.
- Todd A. (2010), *Corporate Governance Best Practices*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds.), *Corporate Governance. A Synthesis of the Theory, Research, and Practice*, Wiley, Hoboken, s. 57–78.
- Tomasic R. (2011), *The Failure of Corporate Governance and the Limits of Law*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 50–74.
- Tonello M., Wilcox J.C., Eichbaum J. (2009), *The Role of the Board in Turbulent Times: CEO Succession Planning*, „The Conference Board Executive Action Series”, no. 312, August.
- Trayler R. (2007), *A Survey of Corporate Governance in Banking: Characteristics of the Top 100 World Banks*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate Governance in Banking. A Global Perspective*, Elgar, Northampton 2007, s. 184–209.
- Turnbull C.S.S. (2010), *What's Wrong With Corporate Governance Best Practices?*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds.), *Corporate Governance. A Synthesis of the Theory, Research, and Practice*, Wiley, Hoboken, s. 79–96.
- Turnbull C.S.S. (1999), *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, ICAEW.
- Uchida H., Satake M. (2009), *Market Discipline and Bank Efficiency*, „Journal of International Financial Markets, Institutions & Money”, vol. 19 (5), s. 792–802.
- UKNF (2013a), *Metodyka badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION)*, Warszawa, 30 grudnia.
- UKNF (2013b), *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w I półroczu 2013 r.*, Warszawa, październik.
- UKNF (2013c), *Analiza sytuacji bankowego sektora spółdzielczego, w tym funduszy własnych, w 2012 r. oraz informacja o przebiegu prac nad możliwymi modelami działania zrzeszeń w kontekście Dyrektywy CRD IV oraz Rozporządzenia CRR*, Warszawa, czerwiec.

- UKNF (2013d), *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2013 r.*, Warszawa.
- UFNK (2013e), *Zgodność sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych z MSSF. Analiza przeprowadzona w 2012 r.*, Warszawa, luty.
- UKNF (2010), *Rekomendacje dotyczące funkcjonowania Komitetu Audytu*, Warszawa, listopad.
- Unerman J., Bennett M. (2004), *Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?*, „Accounting, Organizations and Society”, vol. 29 (7), s. 685–707.
- Ungureanu M.-C. (2008), *Banks: Regulation and Corporate Governance Framework*, „Journal of Ownership & Control”, vol. 5 (2), s. 449–458.
- Upadhyay A.D., Bhargava R., Faircloth S.D., *Board Structure and Role of Monitoring Committees*, corrected proof, „Journal of Business Research” (w druku).
- Upton Jr. W. (2001), *Special Report: Business and Financial Reporting. Challenges from the New Economy*, FASB, Financial Accounting Series no 219-A, April.
- Urbanek P. (2013), *Introduction. Corporate Governance in the Banking Sector: Lessons From the Financial Crisis*, [w:] P. Urbanek (ed.), *Corporate Governance in the Banking Sector*, Łódź, University Press, Łódź, s. 5–11.
- Urbanek P. (2009), *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, s. 383–398.
- Urbanek P. (2008), *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 177–199.
- Urbanek P. (2006), *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa.
- Urbanek P. (2005), *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbanek P. (ed.) (2013), *Corporate Governance in the Banking Sector*, Łódź University Press, Łódź.
- Urbanek P. (red.) (2012), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbanek P. (red.) (2010), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Vasudev P.M., Watson S. (eds.) (2012), *Corporate Governance After the Financial Crisis*, Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Verrecchia R.E. (2001), *Essays on disclosure*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 32 (1–3), s. 97–180.
- Verrecchia R.E. (1986), *Managerial Discretion in the Choice Among Financial Reporting Alternatives*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 8 (3), s. 175–195.
- Verrecchia R.E. (1983), *Discretionary disclosure*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 5, s. 179–194.
- Vintilă G., Gherghina S.C. (2012), *An Empirical Investigation of the Relationship Between Corporate Governance Mechanisms, CEO Characteristics and Listed Companies' Performance*, „International Business Research”, vol. 5 (10), s. 175–191.
- Visser W. (2010), *CSR 2.0: From the Age of Greed to the Age of Responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald.
- Volcker P. (2012), *Unfinished Business in Financial Reform*, „International Finance”, vol. 15 (1), s. 125–135.
- Völz M., Wedow M. (2011), *Market Discipline and Too-big-to-fail in the CDS Market: Does Banks' Size Reduce Market Discipline?*, „Journal of Empirical Finance”, vol. 18 (2), s. 195–210.

- Waelchli U., Zeller J. (2013), *Old Captains at the Helm: Chairman Age and Firm Performance*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (5), s. 1612–1628.
- Wainberg J.S., Kida T., Piercey M.D., Smith J.F. (2013), *The Impact of Anecdotal Data in Regulatory Audit Firm Inspection Reports*, „Accounting, Organizations and Society”, vol. 38 (8), s. 621–636.
- Walińska E., Gad J. (2012), *Odpowiedzialność rad nadzorczych za sprawozdania finansowe – doświadczenia polskich spółek publicznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 66 (122), s. 205–221.
- Walińska E. (red.) (2011), *Sprawozdanie finansowe według MSSF*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Wall L.D. (1989), *A Plan for Reducing Future Deposit Insurance Losses: Puttable Subordinated Debt*, „Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review”, July–August.
- Walsh J.P., Seward J.K. (1990), *On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms*, „Academy of Management Review”, vol. 15 (3), s. 421–458.
- Walter J.R., Weinberg J.A. (2002), *How Large Is the Federal Financial Safety Net?*, „CATO Journal”, vol. 21 (3), s. 369–393.
- Wang C.-J. (2012), *Board Size and Firm Risk-taking*, „Review of Quantitative Finance & Accounting”, vol. 38 (4), s. 519–542.
- Wang T., Hsu C. (2013), *Board Composition and Operational Risk Events of Financial Institutions*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 37 (6), s. 2042–2051.
- Wang W.-K., Lu W.-M., Lin Y.-L. (2012), *Does Corporate Governance Play an Important Role in BHC Performance? Evidence from the U.S.*, „Economic Modelling”, vol. 29 (3), s. 751–760.
- Ward M. (1998), *Director Remuneration: A Gap in the Disclosure Rules*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 6 (1), s. 48–51.
- Wędzki D. (2006), *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Wehrich H. (1979), *How to Change a Leadership Pattern*, „Management Review”, vol. 68 (4), s. 26–32.
- Weil, Gotshal & Manges (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*, January.
- Weimer J., Pape J.C. (1999), *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 7 (2), s. 152–166.
- Welfens P.J.J., C. Ryan (eds.) (2011), *Financial Market Integration and Growth*, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-Based View of a Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5 (2), April–May, s. 171–180.
- West A. (2009), *Corporate Governance Convergence and Moral Relativism*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 17 (1), s. 107–119.
- Westman H. (2011), *The Impact of Management and Board Ownership on Profitability in Banks With Different Strategies*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 35 (12), s. 3300–3318.
- Wheeler D., Davies R., *Gaining Goodwill. Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance*, [w:] A.J. Zajheim, D.E. Palmer, M.L. Stoll (ed.) (2008), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York.
- Whisenant S., Sankaraguruswamy S., Raghunandan K. (2003), *Evidence on the Joint Determination of Audit and Non-Audit Fees*, „Journal of Accounting Research”, vol. 41 (4), s. 721–744.
- White Paper on European Governance* (2001), COM(2001) 428.
- Wieczorek A. (2012), *Niezależność członków rady nadzorczej na przykładzie polskich banków publicznych*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 321–345.
- Wierzba R. (2008), *Pożyczkodawca ostatniej instancji jako element sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 63–75.

- Wilkin J. (red.) (2013), *Jakość rządzenia w Polsce. Jak ją badać, monitorować i poprawiać?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Williams J., Nguyen N. (2005), *Financial Liberalisation, Crisis, and Restructuring: A Comparative Study of Bank Performance and Bank Governance in South East Asia*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 29 (8–9), s. 2119–2154.
- Wimbush J.C., Shepard J.M. (1994), *Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*, „Journal of Business Ethics”, vol. 13, s. 637–647.
- Windsor D. (2009), *Tightening Corporate Governance*, „Journal of International Management”, vol. 15 (3), s. 306–316.
- Winter J. (2012), *The Financial Crisis: Does Good Corporate Governance Matter and How to Achieve It?*, [w:] E. Wymeersch, K.J. Hopt, G. Ferrarini (eds.), *Financial Regulation and Supervision. A Post-Crisis Analysis*, Oxford University Press, Oxford, s. 368–388.
- Woidtke T. (2002), *Agents Watching Agents? Evidence from Pension Fund Ownership and Firm Value*, „Journal of Financial Economics”, vol. 63 (1), s. 99–131.
- Wójtowicz P. (2010), *Wiarygodność sprawozdań finansowych wobec aktywnego kształtowania wyniku finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- World Bank (2012), *Global Financial Development Report 2013. Rethinking the Role of State in Finance*, Washington.
- Wu X. (2012), *Corporate Governance and Audit Fees: Evidence from Companies Listed on the Shanghai Stock Exchange*, „China Journal of Accounting Research”, vol. 5 (4), s. 321–342.
- Wymeersch E. (2008), *Corporate Governance and Financial Stability*, „Financial Law Institute Working Paper Series”, Working Paper no. WP 2008-11, September.
- Wymeersch E., Hopt K.J., Ferrarini G. (eds.) (2012), *Financial Regulation and Supervision. A Post-Crisis Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Wysocki P. (2010), *Corporate Compensation Policies and Audit Fees*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 49 (1–2), s. 155–160.
- Wytyczne w zakresie ujawniania danych pozafinansowych przedsiębiorstw (2012), ekspertyza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez Accreo Taxland oraz Akademię Górniczo-Hutniczą, wrzesień.
- Yermack D.L. (1996), *Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors*, „Journal of Financial Economics”, vol. 40 (2), s. 185–211.
- Yoshikawa T., Rasheed A.A. (2009), *Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 17 (3), s. 388–404.
- Yoshimori M. (1995), *Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning”, vol. 28 (4), s. 33–44.
- Young S., V. Thyil (2008), *A Holistic Model of Corporate Governance: A New Framework*, „Corporate Governance”, vol. 8 (1), s. 94–108.
- Żabińska J. (red.) (2008), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Żabińska J. (red.) (2010), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych. Część II*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Zajheim A.J., Palmer D.E., Stoll M.L. (2008), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York.
- Zalega K. (2003), *Nadzór bankowy i corporate governance a konkurencyjność sektora bankowego*, „Bank i Kredyt”, lipiec, s. 47–55.
- Zaleska M. (2011), *Dylematy stabilności finansowej*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 170, s. 269–278.

- Zaleska M. (2010), *Zmiany zasad gwarantowania depozytów w odpowiedzi na globalny kryzys finansowy*, [w:] J. Nowakowski (red.), *Instrumenty i regulacje bankowe w czasie kryzysu*, Difin, Warszawa, s. 11–26.
- Zaleska M. (red.) (2007), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa.
- Zaman M., Hudaib M., Haniffa R. (2011), *Corporate Governance Quality, Audit Fees and Non-Audit Services Fees*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 38 (1–2), s. 165–197.
- Zawadzka Z. (1996), *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa.
- Żurawik B., W. Żurawik (1995), *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa.
- Żwirbła A. (2007), *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Akty prawne i regulacje środowiskowe

- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* (2012), załącznik do uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.
- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* (2011), załącznik do uchwały nr 20/1287/2011 Rady Giełdy z dnia 19 października 2011 r.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010), załącznik do uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2007), załącznik do uchwały nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r.
- Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005, opracowane przez Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance*, Warszawa, październik 2004.
- Dyrektywa 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11.05.2005 r. dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym ..., Dz. Urz. UE L 149, s. 22).
- Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń, Dz.Urz. UE L 224/1 z 16.8.2006.
- Dyrektywa 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, Dz. Urz. UE, L 184/17.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE 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, OJ L 176.338;
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy, COM/2013/0207 final – 2013/0110 (COD), 16.04.2013.
- IASB (2010a), *IFRS Practice Statement. Management Commentary. A Framework for Presentation*, IFRS Foundation, December.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 października 2010 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości banków, j: Dz. U. 20113, poz. 329.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uzna-

- wania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz.U. 2009, nr 33, poz. 259, ze zm.
- 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, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, OJ L 176.1)
- The Sarbanes-Oxley Act of 2002*, Public Law 107-204, 116 stat. 745-810, 30 July 2002.
- Uchwała KNB nr 1/2002 z dnia 10 stycznia 2002 r. w sprawie wykazu dokumentów załączanych do wniosków do Komisji Nadzoru Bankowego w sprawach o wydanie zezwolenia na utworzenie banku, o wyrażenie zgody na powołanie członków zarządu banku oraz do informacji o składzie zarządu przedstawianej Komisji Nadzoru Bankowego przez radę nadzorczą banku, Dz. Urz. NBP nr 1, poz. 1, ze zm.
- Uchwała nr 257/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie standardów wyłaniania kandydatów na kuratora banku lub członka zarządu komisarycznego banku, Dz. Urz. KNF nr 11, poz. 189.
- Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Dz. Urz. KNF nr 11, poz. 42.
- Uchwała nr 259/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. zmieniająca uchwałę w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze ilościowym i jakościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz. Urz. KNF nr 11, poz. 43.
- Uchwała nr 385/2008 Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz. Urz. KNF nr 8, poz. 39, ze zm.
- Uchwała Krajowej Rady Biegłych Rewidentów nr 1378/32/2009 z dnia 13 października 2009 r. w sprawie zasad wewnętrznej kontroli jakości podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych.
- Uchwała nr 4249/60/2011 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 13 czerwca 2011 r. w sprawie zasad etyki zawodowej biegłych rewidentów, www.kibr.org.pl/pl/etyka
- Uchwała nr 718/2009 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 16 grudnia 2009 r. (z późn. zm.) w sprawie przekazywania przez spółki giełdowe raportów dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego, ze zm.
- Uchwała nr 99/08 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. nr 77, poz. 649, ze zm.
- Ustawa z dnia 7 listopada 2008 r. o Komitecie Stabilności Finansowej, Dz. U. 2008, nr 209, poz. 1317, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz. U. 2007, nr 171, poz. 1206.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz. U. 2013, poz. 1382.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz. U. nr 119, poz. 1252, ze zm.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037, ze zm.;

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj: Dz. U. z 2012 r. nr 0, poz. 1376.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tj: Dz. U. 2013, poz. 330.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 2003, nr 153, poz. 1503, ze zm.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz. U. 2003, nr 188, poz. 1848, ze zm.
- Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), 2005/162/WE, Dz. Urz. L. 52 z 25.2.2005.

Źródła internetowe

- AccountAbility (2012), *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft* (www.accountability.org) (dostęp 23.02.2012).
- Ackermann J. (2008), *Address to the National Press Club*, 17 July, (<http://www.iif.com/regulatory/article+147.php>).
- Berger A.N., Kick T., Schaeck K. (2013), *Executive Board Composition and Bank Risk Taking*, „Journal of Corporate Finance” (doi: 10.1016/j.jcorfin.2013.11.006).
- Bhagat S., Bolton B.J. (2013), *Bank Executive Compensation and Capital Requirements Reform*, (<http://ssrn.com/abstract=1781318>).
- Bhagat S., Bolton B.J. (2007), *Corporate Governance and Firm Performance*, University of Colorado Working Paper, June (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1017342>).
- Bhattad M., Kanchan A. (2011), *Regulatory Reforms: Governance and Supervision of Remuneration*, Capgemini Financial Services, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/regulatory-reforms-governance-and-supervision-of-remuneration/ (dostęp 1.01.2012).
- Camdessus M. (1999), *International Financial and Monetary Stability: A Global Public Good?*, IMF/Research Conference Key Issues in Reform of the International Monetary and Financial System, Washington, 28 May (<http://www.imf.org/external/np/speeches/1999/052899.HTM>).
- Cameran M., Merlotti E., Di Vincenzo D. (2005), *The Audit Firm Rotation Rule: A Review of the Literature*, September, SDA Bocconi Research Paper (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.825404>).
- Center for Audit Quality, *Audit Committee Annual Evaluation of the External Auditor* (www.the-caq.org/reports-and-publications/audit-committee-annual-evaluation-of-the-external-auditor/audit-committee-annual-evaluation-of-the-external-auditor).
- Committee on Corporate Governance. Final Report*, Gee and Co. Ltd., London, January 1998 (obecnie dostępne: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>).
- EBF (2010), *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels (<http://www.ebf-fbe.eu/uploads/documents/publications/Reports/Others/10-0190-EBFFinalversion.pdf>).
- EBF (2010), *Remuneration Policies After the Crisis*, www.ebf-fbe.eu/uploads/27%20April%20Remuneration%20Policies.pdf (dostęp 10.11.2011).
- ECGF (2006), *Statement of the European Corporate Governance Forum on the comply-or-explain principle*, 22 February (http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/ecgf-comply-explain_en.pdf).
- ecoDa (2010), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, [http://ecoda.org/index.php?id=21&tx_ttnews\[tt_news\]=34&cHash=6538724b3913ae9ac2ffa32e64318645](http://ecoda.org/index.php?id=21&tx_ttnews[tt_news]=34&cHash=6538724b3913ae9ac2ffa32e64318645)
- European Commission (2012), *Action Plan: European Company Law and Corporate Governance – a Modern Legal Framework for More Engaged Shareholders and Sustainable Companies*, COM (2012) 740 final, Strasburg, 12 December (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012DC0740:EN:NOT>).

- European Commission (2011), Green Paper – The EU Corporate Governance Framework, COM(2011) 164 final, Brussels 5 April (http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_en.htm).
- European Commission (2010), *Public Consultation on Disclosure of Non-financial Information by Companies*, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf (dostęp: 28.04.2011);
- Evans Jr. L., Schwartz J. (2013), *The Effect of Concentration and Regulation on Audit Fees: An Application of Panel Data Techniques*, „Journal of Empirical Finance” (<http://dx.doi.org/10.1016/j.jempfin.2013.10.007>).
- Grant Thornton, *Evaluating the Internal and External Audit Function. The Audit Committee Guide Series* (www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Audit/Assurancepublications/Audit%20Committee%20Handbook/ACH-Guides_Evaluating-Internal-External-Audit-Function.pdf).
- Groeneveld J.M. (Hans), Llewellyn D.T. (2012), *Corporate Governance in Cooperative Banks*, June, European Association of Co-operative Banks (www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/research/Corporate_Governance_paper.pdf).
- GUS (2012), *Monitoring banków 2010*, „Studia i Analizy Statystyczne”, Warszawa (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/pgw_monitoring_bankow_i_tablice_2010.zip).
- GUS (2012), *Monitoring banków 2011*, „Studia i Analizy Statystyczne”, Warszawa (http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1539_PLK_HTML.htm).
- Harman F., Slapnicar S. (2007), *Characteristics of Internal Management Control Systems in Slovenian Banks*, Banka Slovenije, Ljubljana (www.bsi.si).
- High-level Expert Group on Reforming the Structure of the EU Banking Sector, Chaired by Erkki Liikanen, Final report, Brussels, 2 November (http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/high-level_expert_group/report_en.pdf).
- HM Treasury, *Sanctions for the directors of failed banks – Consultation paper*, www.hm-treasury.gov.uk/consult_sanctions_directors_banks.htm July 2012 [dostęp 22.08.2012].
- IASB (2010b), *The Conceptual Framework for Financial Reporting*, IFRS Foundation, London, September (www.ifrs.org/IFRSs/IFRS.htm).
- IFAC, KIBR (2009), *Kodeks etyki zawodowych księgowych*, lipiec (www.kibr.org.pl/pl/etyka).
- Independent Commission on Banking (2011), *Final Report Recommendations*, September (http://www.ecgi.org/documents/icb_final_report_12sep2011.pdf).
- Investors Identify Their 7 Top Concerns Relative to Succession Planning*, www.integraladvisorsllc.com/investorsuccession.pdf (dostęp 23.08.2012).
- Jackowicz K., Kowalewski O., Kozłowski Ł. (2012), *The Influence of Political Factors on Commercial Banks in Central European Countries*, „Journal of Financial Stability” (<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2012.08.001>).
- Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego* – uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz. Urz. KNF nr 3, poz. 9 (dostępny na stronie: http://www.knf.gov.pl/Images/Kanon_DPRF_tcm75-22555.pdf).
- KIBR, Krajowa Komisja Nadzoru (2013), *Roczne sprawozdanie z wykonania planów kontroli na 2012 rok*, Warszawa 13 marca (www.mf.gov.pl/documents/764034/3811889/20130417_Sprawozdanie_KKN_za_rok_2012.pdf).
- KNF, *Dane miesięczne* (www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html).
- Kodeks dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych*, październik 2006 (dostępny na www.izfa.pl).
- Komisja Europejska, *Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów nie wykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie i ośnośnych środków*, COM(2012) 614 final, Bruksela, 14.11.2012.
- Komisja Europejska, *Zielona księga. Unijne ramy ładu korporacyjnego*, KOM(2011) 164 wersja ostateczna, Bruksela 5.04.2011.

- Komisja Nadzoru Audytowego (2013), *Sprawozdanie Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2012*, Warszawa, 17 kwietnia (www.mf.gov.pl/documents/764034/3811889/20130417_SPRAWOZDANIE_KNA_za_rok_2012.pdf)
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych*, Bruksela, 30.04.2009, K(2009)3159).
- Komitety Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance, *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 r.*, Warszawa 2002, www.gpw.pl (obecnie dostępny na:
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; Plan działania: Europejskie prawo spółek i ład korporacyjny – nowoczesne ramy prawne na rzecz bardziej zaangażowanych udziałowców i zrównoważonych przedsiębiorstw, COM (2012) 740 final, Strasburg, 12.12.2012.
- KPMG (2013a), *Evaluation of External Auditors* (www.kpmg.com/CN/en/services/Audit-Committee-Institute-China/Documents/toolkit/Evaluation-external-auditors-201303.pdf).
- Krajowe Standardy Rewizji Finansowej (www.kibr.org.pl/pl/normy).
- Krajowy Standard Rachunkowości nr 8 *Sprawozdanie z działalności. Projekt* (2013), czerwiec (http://rachunkowosc.com.pl/text/KSR08_projekt.pdf).
- Larcker D.F., B. Tayan (2010), *CEO Succession Planning: Who's Behind Door Number One?*, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University, Closer Look Series: „Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance”, no. CGRP-05, June, <http://ssrn.com/abstract=1678062> (dostęp 23.08.2012).
- Larcker D.F., Richardson S.A., Tuna I. (2005), *How Important is Corporate Governance?* (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.595821>).
- Lennox C.S., Pittman J. (2008), *Auditing the Auditors: Evidence on the PCAOB's Inspections of Audit Firms*, October (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1020183>)
- Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej (www.kibr.org.pl/pl/msrf).
- Mikosz A. (2002), *Porównanie i ocena polskich projektów kodeksów "Corporate Governance"*, Warszawa, 29 maja (obecnie dostępny na <http://blockholders.ae.wroc.pl/a/DOKUMENTY/CG3.pdf>).
- Moody's Investor Service (2012), *Moody's Consolidated Global Bank Rating Methodology*, 29 czerwca, www.moody's.com/research/Moodys-Consolidated-Global-Bank-Rating-Methodology--PBC_143152 (dostęp 23.08.2012).
- Nickols F. (2002), *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*, www.home.att.net (dostępne także na www.performance-measurement.net).
- OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, April (www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm).
- PFCG (2002), *Kodeks Nadzoru Korporacyjnego*, Gdańsk 2002, www.pfcg.org.pl (obecnie dostępny na: http://www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0013/KAT_B4557.PDF).
- PSDB ACI Polska (2004), *Kodeks Wzorcowy (Międzynarodowy Kodeks Postępowania i Praktyki Rynków Finansowych)*, elektroniczna wersja zaktualizowana w kwietniu 2004 r. (<http://www.acipolska.pl/kodeks-wzorcowy.html>).
- PINK (2010), *Ocena nadzoru właścicielskiego. Rating PINK 2010Y* (www.pink.waw.pl).
- Rada Reklamy (2008), *Kodeks etyki reklamy*, Warszawa, 4 czerwca (dostępny na stronie: <http://www.radareklamy.org/kodeks-etyki-reklamy.htm>).
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee and Co. Ltd., London 1992 (obecnie dostępny: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>).
- RiskMetrics Group (2009), *Study on Monitoring and Enforcement practices in Corporate Governance in the Member States*, European Commission, 23 September (http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/studies_en.htm).
- Shirakawa M. (2012), *Financial Stability as a Public Good*, Keynote Address at a High-level Seminar, Bank of Japan and IMF, Tokyo, 14 October, <http://www.bis.org/review/r121015c.pdf> (dostęp 11.11.2013).

- Sławiński A., *Rola inwestorów instytucjonalnych, banków i funduszy arbitrażowych w rozwoju globalnego rynku finansowego*, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/wyklady/wyklady_archiwum.html (dostęp 16.08.2012).
- Stanowisko UKNF w sprawie ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym (2012), DBK/DBK 5/7111/4/1/2012/EP, 31 lipca (www.knf.gov.pl/Images/stanowisko_ws_zakresu_ujawnien_31_07_2012_tcm75-31544.pdf).
- UKNF (2014), *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF*, 14 stycznia (www.knf.gov.pl/Images/Kanon%20C5%82adu%20korporacyjnego%20wersja_tcm75-36761.pdf).
- The de Larosière Group (2009), *The High-level Group of Financial Supervision in the EU. Report*, Brussels, 25 February (http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf).
- Turner A. (2009), *A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*, FSA, March (www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf).
- UNCTAD (2006), *Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*, New York – Geneva (<http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=261>).
- Walker D. (2009), *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities. Final Recommendations*, 26 November (http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf).
- Wystąpienie UKNF skierowane do banków w sprawie relacji z akcjonariuszami mniejszościowymi (2013), DBK/DBK 5/7113/5/1/2013/RS, 5 czerwca (http://www.knf.gov.pl/Images/wystapienie_UKNF_ws_relacji_z_akcjonariuszami_miejszosciovymi_5_06_2013_tcm75-34729.pdf).
- ZBP (2013), *Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, przyjęty na XXV Walnym Zgromadzeniu ZBP w dniu 18 kwietnia 2013 r., Warszawa, (http://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf).

<http://corp-gov.gpw.pl/publications.asp>
<http://corpgov.net/library/corporate-governance-defined>.
http://ec.europa.eu/internal_market/finances/banking-union/
http://www.knf.gov.pl/dla_rynku/kanon_praktyk/index.html.
www.auditintegrity.com
www.deminor.com/sgs/en/home
www.ecgi.org/codes/all_codes.php
www.ecpigroup.com/ecpi_indices.asp?IdSEZ=15.
www.gmiratings.com
www.irip.pl/raport_roczny.html).
www.issgovernance.com
www.pink.waw.pl
www.standardandpoors.com/about-sp/gamma/en/eu
www.thecorporatelibrary.com

Wykazów skrótów

AICPA	– American Institute of Certified Public Accountants (Amerykański Instytut Biegłych Rewidentów)
ALCO	– Asset-Liability Committee (Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami)
BBA	– British Bankers' Association (Brytyjskie Stowarzyszenie Bankowe)
BCBS	– Basel Committee on Banking Supervision (Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego)
BFG	– Bankowy Fundusz Gwarancyjny
BION	– badanie i ocena nadzorcza
BIS	– Bank for International Settlements (Bank Rozrachunków Międzynarodowych)
CEBS	– Committee of European Banking Supervisors (Europejski Komitet Nadzorców Bankowych)
COSO	– Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya)
CRO	– <i>Chief Risk Officer</i> (członek zarządu odpowiedzialny za ryzyko)
EaR	– <i>earnings at risk</i> (wartość zagrożonego dochodu odsetkowego)
EBA	– European Banking Authority (Europejski Urząd Nadzoru Bankowego)
EBF	– European Banking Federation (Europejska Federacja Bankowa)
ECGI	– European Corporate Governance Institute (Europejski Instytut <i>Corporate Governance</i>)
EMIS	– Emerging Markets Information Service (serwis informacyjny o rynkach wschodzących i rozwijających się)
ESMA	– European Securities and Markets Authority (Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych)
FASB	– Financial Accounting Standards Board (Rada Standardów Rachunkowości Finansowej)
FDIC	– Federal Deposit Insurance Corporation (Federalna Korporacja Ubezpieczenia Depozytów)
FRC	– Financial Reporting Council (Rada Sprawozdawczości Finansowej)
FSA	– Financial Services Authority (Urząd Nadzoru Usług Finansowych)
FSB	– Financial Stability Board (Rada Stabilności Finansowej)
FSI	– Financial Stability Institute (Instytut Stabilności Finansowej)
GINB	– Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego
GPW	– Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
IADI	– International Association of Deposit Insurers (Międzynarodowe Stowarzyszenie Gwarantów Depozytów)
IASB	– International Accounting Standards Board (Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości)
ICAAP	– <i>internal capital adequacy assessment process</i> (wewnętrzny proces oceny adekwatności kapitałowej)
ICAEW	– Institute of Chartered Accountants in England and Wales (Instytut Biegłych Rewidentów w Anglii i Walii)
ICGN	– International Corporate Governance Network (Międzynarodowa Sieć Nadzoru Korporacyjnego)

IFAC	– International Federation of Accountants (Międzynarodowa Federacja Księgowych)
IIA	– Institute of Internal Auditors (Instytut Audytorów Wewnętrznych)
IIF	– Institute of International Finance (Instytut Finansów Międzynarodowych)
IIRC	– International Integrated Reporting Committee (Międzynarodowy Komitet Raportowania Zintegrowanego)
IRM	– Institute of Risk Management (Instytut Zarządzania Ryzykiem)
KIBR	– Krajowa Izba Biegłych Rewidentów
KNB	– Komisja Nadzoru Bankowego
KNF	– Komisja Nadzoru Finansowego
KSF	– Komitet Stabilności Finansowej
MSR	– Międzynarodowy(-e) Standard(-y) Rachunkowości
MSSF	– Międzynarodowy(-e) Standard(-y) Sprawozdawczości Finansowej
NBP	– Narodowy Bank Polski
OECD	– Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)
PFCG	– Polskie Forum <i>Corporate Governance</i>
PINK	– Polski Instytut Nadzoru Korporacyjnego
PwC	– PricewaterhouseCoopers
RAROC	– <i>risk-adjusted return on capital</i> (rentowność kapitału skorygowanego o ryzyko)
RN	– rada nadzorcza
ROA	– <i>return on assets</i> (stopa zwrotu z aktywów)
ROE	– <i>return on equity</i> (stopa zwrotu z kapitału własnego)
ROI	– <i>return on investment</i> (stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych)
SEC	– United States Securities and Exchange Commission (Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd)
SPV	– <i>Special Purpose Vehicle</i> (spółka celowa)
UE	– Unia Europejska
UKNF	– Urząd Komisji Nadzoru Finansowego
UNCTAD	– United Nations Conference on Trade and Development (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju)
VaR	– <i>value at risk</i> (wartość narażona na ryzyko)
WE	– Wspólnota Europejska
ZBP	– Związek Banków Polskich

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Wiązka nadzoru – podmioty nadzorujące działalność banku	18
Rysunek 1.2. Stosowanie norm „miękkiego prawa”	39
Rysunek 2.1. Klasyfikacja systemów władztwa korporacyjnego pod względem wpływu mechanizmów zewnętrznych i wewnętrznych	63
Rysunek 2.2. Orientacja rad nadzorczych na wartość	67
Rysunek 2.3. Model władztwa korporacyjnego banku: zasady, funkcje, uczestnicy	72
Rysunek 2.4. Model władztwa korporacyjnego banku: determinanty, mechanizmy, uczestnicy (interesariusze)	73
Rysunek 3.1. Typy kodeksów dobrych praktyk <i>corporate governance</i>	81
Rysunek 3.2. Stosowanie zasady pierwszej wytycznych bazylejskich – ogólna odpowiedzialność rady nadzorczej	94
Rysunek 3.3. Stosowanie zasady pierwszej wytycznych bazylejskich – nadzór nad zarządem	95
Rysunek 3.4. Stosowanie zasady drugiej wytycznych bazylejskich – kwalifikacje rady nadzorczej	96
Rysunek 3.5. Stosowanie zasady trzeciej wytycznych bazylejskich – funkcjonowanie rady nadzorczej	97
Rysunek 3.6. Stosowanie zasady trzeciej wytycznych bazylejskich – akcjonariusze kontrolujący	98
Rysunek 3.7. Stosowanie zasady czwartej wytycznych bazylejskich – odpowiedzialność w grupie kapitałowej	99
Rysunek 3.8. Stosowanie zasady czwartej wytycznych bazylejskich – rada nadzorcza jednostki podporządkowanej	99
Rysunek 3.9. Stosowanie zasady piątej wytycznych bazylejskich – odpowiedzialność zarządu	100
Rysunek 3.10. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – system kontroli wewnętrznej	101
Rysunek 3.11. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – funkcja zarządzania ryzykiem	102
Rysunek 3.12. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – <i>Chief Risk Officer</i>	103
Rysunek 3.13. Stosowanie zasady szóstej wytycznych bazylejskich – funkcja zarządzania ryzykiem: zasoby i kwalifikacje	103
Rysunek 3.14. Stosowanie zasady siódmej wytycznych bazylejskich – identyfikacja i monitorowanie ryzyka	104
Rysunek 3.15. Stosowanie zasady ósmej wytycznych bazylejskich – raportowanie ryzyka	105
Rysunek 3.16. Stosowanie zasady dziewiątej wytycznych bazylejskich – współpraca z audytorami	107
Rysunek 3.17. Stosowanie zasady dziesiątej wytycznych bazylejskich – nadzór nad systemem wynagradzania	107
Rysunek 3.18. Stosowanie zasady jedenastej wytycznych bazylejskich – powiązanie wynagrodzenia z ryzykiem	108
Rysunek 3.19. Stosowanie zasady dwunastej wytycznych bazylejskich – zrozumienie struktury organizacyjnej	109

Rysunek 3.20. Stosowanie zasady trzynastej wytycznych bazylejskich – struktury specjalne	110
Rysunek 3.21. Stosowanie zasady czternastej wytycznych bazylejskich – przejrzystość dla interesariuszy	111
Rysunek 4.1. Otoczenie i interesariusze banków	127
Rysunek 4.2. Cele banków spółdzielczych – chmura słów	130
Rysunek 4.3. Cele banków komercyjnych – chmura słów	130
Rysunek 4.4. Cele banków – odsetek respondentów deklarujących cele w poszczególnych grupach priorytetów	135
Rysunek 4.5. Organy ustalające cele banków	136
Rysunek 4.6. Interesariusze banków spółdzielczych – chmura słów	138
Rysunek 4.7. Interesariusze banków komercyjnych – chmura słów	138
Rysunek 5.1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki	170
Rysunek 5.2. Podstawowe charakterystyki banków spółdzielczych	175
Rysunek 5.3. Duży udziałowcy banków spółdzielczych – przeciętne zaangażowanie i udział w funduszu udziałowym	176
Rysunek 5.4. Struktura właścicielska Deutsche Bank Polska SA na dzień 31 grudnia 2012 r.	177
Rysunek 5.5. Struktura właścicielska PKO BP SA na dzień 31 grudnia 2012 r.	178
Rysunek 5.6. Struktura właścicielska BRE Banku SA i BRE Banku Hipotecznego SA na dzień 31 grudnia 2012 r.	179
Rysunek 5.7. Struktura właścicielska Invest-Banku SA na dzień 31 grudnia 2012 r.	181
Rysunek 5.8. Wielkości procentowe udziałów czterech największych akcjonariuszy polskich banków komercyjnych (średnia arytmetyczna)	183
Rysunek 5.9. Wielkości procentowe udziałów czterech największych akcjonariuszy polskich banków komercyjnych (mediana)	183
Rysunek 5.10. Przejścia i połączenia w polskim sektorze bankowym	184
Rysunek 6.1. Typologia teorii odnoszących się do roli rady nadzorczej	191
Rysunek 6.2. Przeciętna wielkość rad nadzorczych polskich banków	208
Rysunek 6.3. Średni wiek członków rad nadzorczych polskich banków	209
Rysunek 6.4. Średni wiek członków rad nadzorczych i zarządów polskich banków	209
Rysunek 6.5. Średni czas zasiadania w radzie nadzorczej jej obecnych członków	210
Rysunek 6.6. Średni udział członków niezależnych w radach nadzorczych polskich banków	211
Rysunek 6.7. Przeciętny udział członków rad nadzorczych polskich banków posiadających wykształcenie ekonomiczne lub doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w sektorze finansowym	212
Rysunek 6.8. Przeciętny udział kobiet w radach nadzorczych polskich banków	213
Rysunek 6.9. Przeciętny udział obcokrajowców w radach nadzorczych polskich banków	213
Rysunek 6.10. Przeciętna liczba posiedzeń rad nadzorczych polskich banków	214
Rysunek 6.11. Odsetek banków, w których radach nadzorczych wyodrębniono komitety	215
Rysunek 6.12. Średnie roczne wynagrodzenie członków rad nadzorczych polskich banków (w tys. zł)	216
Rysunek 6.13. Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych w relacji do wynagrodzenia zarządów polskich banków	217
Rysunek 7.1. Przeciętna wielkość zarządów polskich banków	240
Rysunek 7.2. Przeciętna relacja wielkości zarządów i zatrudnienia ogółem w polskich bankach	241
Rysunek 7.3. Przeciętny wiek członków zarządów polskich banków	241
Rysunek 7.4. Przeciętne roczne wynagrodzenie członków zarządów polskich banków (w tys. zł)	242
Rysunek 7.5. Rozkład polskich banków spółdzielczych pod względem przeciętnego rocznego wynagrodzenia członka zarządu (w tys. zł)	243

Rysunek 7.6. Rozkład polskich banków komercyjnych pod względem przeciętnego rocznego wynagrodzenia członka zarządu (w mln zł)	243
Rysunek 7.7. Przeciętny udział wynagrodzenia członków zarządów w kosztach osobowych polskich banków	244
Rysunek 7.8. Przeciętna struktura wynagrodzeń zarządów polskich banków – instrumenty (w %)	245
Rysunek 7.9. Przeciętna struktura wynagrodzeń zarządów polskich banków – część stała i zmienna	246
Rysunek 8.1. Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem	255
Rysunek 8.2. Przykład poziomów ekspozycji na ryzyko	259
Rysunek 8.3. Związek między celami oraz elementami kontroli wewnętrznej	269
Rysunek 8.4. Stosowanie przez banki spółdzielcze bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego dotyczących ryzyka	275
Rysunek 8.5. Stosowanie przez banki komercyjne bazylejskich zasad władztwa korporacyjnego dotyczących ryzyka	276
Rysunek 8.6. Stosowanie wytycznych KNF zawartych w rekomendacji H, dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach	277
Rysunek 8.7. Popularność czynników określających apetyt na ryzyko – odsetek wskazań danej kategorii	281
Rysunek 8.8. Popularność czynników określających apetyt na ryzyko – odsetek banków stosujących daną kategorię czynników	282
Rysunek 9.1. Czynniki tworzące przejrzystość banku	303
Rysunek 9.2. Bloki składowe sprawozdawczości zintegrowanej	313
Rysunek 9.3. Cechy jakościowe użytecznych informacji finansowych	314
Rysunek 9.4. Stosowanie zasady czternastej wytycznych bazylejskich – przejrzystość dla interesariuszy	320
Rysunek 10.1. Audytorzy polskich banków komercyjnych	350
Rysunek 10.2. Częstotliwość spotkań rady nadzorczej lub komitetu audytu z audytorami	352
Rysunek 10.3. Wysokość wynagrodzenia audytorów polskich banków (w tys. zł)	353
Rysunek 10.4. Udział kosztów wynagrodzenia audytora ogółem w kosztach działania polskich banków	354
Rysunek 10.5. Relacja kosztów wynagrodzenia audytora ogółem do sumy aktywów polskich banków	355
Rysunek 10.6. Udział wynagrodzenia za badanie sprawozdań w całkowitym honorarium audytora	355
Rysunek 11.1. Czynniki wpływające na jakość władztwa korporacyjnego	367
Rysunek 11.2. Oceny banków spółdzielczych z perspektywy interesariuszy – wykres obrazkowy	386
Rysunek 11.3. Oceny banków komercyjnych z perspektywy interesariuszy – wykres obrazkowy	387
Rysunek 11.4. Skupienia banków spółdzielczych (metoda Warda) – ocena z perspektywy interesariuszy	396
Rysunek 11.5. Skupienia banków spółdzielczych (metoda k-średnich) – ocena z perspektywy interesariuszy	397
Rysunek 11.6. Skupienia banków komercyjnych (metoda Warda) – ocena z perspektywy interesariuszy	398
Rysunek 11.7. Skupienia banków komercyjnych (metoda k-średnich) – ocena z perspektywy interesariuszy	399
Rysunek 11.8. Charakterystyki władztwa korporacyjnego banków spółdzielczych – wykres obrazkowy	402

Rysunek 11.9. Skupienia banków spółdzielczych – charakterystyki władztwa korporacyjnego	402
Rysunek 11.10. Charakterystyki władztwa korporacyjnego banków komercyjnych – wykres obrazkowy	403
Rysunek 11.11. Skupienia banków komercyjnych – charakterystyki władztwa korporacyjnego	403
Rysunek 11.12. Charakterystyka banków spółdzielczych pod kątem realizacji bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego – wykres obrazkowy	406
Rysunek 11.13. Skupienia banków spółdzielczych – realizacja bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego	406
Rysunek 11.14. Charakterystyka banków komercyjnych pod kątem realizacji bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego – wykres obrazkowy	407
Rysunek 11.15. Skupienia banków komercyjnych – realizacja bazylejskich dobrych praktyk władztwa korporacyjnego	407

Spis tabel

Tabela 2.1. Mechanizmy i instytucje władztwa korporacyjnego	51
Tabela 2.2. Typologia modeli władztwa korporacyjnego	59
Tabela 2.3. Cechy podstawowych modeli władztwa korporacyjnego według kryterium systemu prawa	60
Tabela 2.4. Taksonomia systemów władztwa korporacyjnego	61
Tabela 2.5. Podział systemów finansowych w zależności od charakterystyk systemów władztwa korporacyjnego	64
Tabela 3.1. Najczęściej niespektowane dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie (liczba banków deklarujących częściową lub pełną niezgodność)	91
Tabela 3.2. Banki o największej liczbie nieprzestrzeganych dobrych praktyk spółek notowanych na GPW w Warszawie (liczba zasad o zadeklarowanej częściowej lub pełnej niezgodności)	92
Tabela 4.1. Deklaracje misji polskich banków – wybrane przykłady	115
Tabela 4.2. Deklaracje wartości i zasad polskich banków – wybrane przykłady	118
Tabela 4.3. Cele działania banków	123
Tabela 4.4. Średnia pozycja rankingowa interesariuszy banków	140
Tabela 4.5. Analiza zbieżności deklaracji celów i istotności interesariuszy (w %)	141
Tabela 4.6. Interesariusze banków spółdzielczych: oczekiwania i mierniki sukcesu	142
Tabela 4.7. Interesariusze banków komercyjnych: oczekiwania i mierniki sukcesu	146
Tabela 5.1. Rola właścicieli i rad nadzorczych w różnych typach własności korporacji	154
Tabela 5.2. Liczba banków i struktura polskiego sektora bankowego	174
Tabela 6.1. Uregulowania prawne dotyczące członków rady nadzorczej banku	189
Tabela 6.2. Komitety rady nadzorczej banku	200
Tabela 6.3. Kompetencje rady nadzorczej banku	205
Tabela 7.1. Uregulowania prawne dotyczące członków zarządu banku	226
Tabela 7.2. Podsumowanie zasad i standardów dotyczących wynagradzania kierownictwa według Financial Stability Forum / Financial Stability Board	234
Tabela 7.3. Średnie wynagrodzenie członków zarządów banków – podsumowanie wyników regresji wielorakiej	250
Tabela 8.1. Metody pomiaru ryzyka stosowane przez polskie banki spółdzielcze	284
Tabela 8.2. Metody pomiaru głównych rodzajów ryzyka stosowane przez polskie banki komercyjne	287
Tabela 10.1. Atrybuty głównych kategorii „strażników finansowych”	334
Tabela 11.1. Przykładowa lista mierników realizacji oczekiwań interesariuszy banku	379
Tabela 11.2. Mierniki uwzględnione w analizie wyników banków z perspektywy interesariuszy	382
Tabela 11.3. Podsumowanie ocen banków spółdzielczych	389
Tabela 11.4. Podsumowanie ocen banków komercyjnych	390
Tabela 11.5. Porównanie średnich wyników dla interesariuszy w zależności od zadeklarowanego celu i zidentyfikowanych interesariuszy – banki spółdzielcze	393
Tabela 11.6. Porównanie średnich wyników dla interesariuszy w zależności od zadeklarowanego celu i zidentyfikowanych interesariuszy – banki komercyjne	394

Tabela 11.7. Banki spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: spełnienie dobrych praktyk jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego	411
Tabela 11.8. Bank spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego	413
Tabela 11.9. Banki komercyjne – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego	414
Tabela 11.10. Banki spółdzielcze – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: ryzyko banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego	416
Tabela 11.11. Banki komercyjne – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: ryzyko banku jako funkcja charakterystyk systemu władztwa korporacyjnego	417
Tabela 11.12. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: realizacja dobrych praktyk spółek notowanych na GPW jako funkcja charakterystyk finansowych	420
Tabela 11.13. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: rentowność aktywów	421
Tabela 11.14. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: zwrot na akcjach	422
Tabela 11.15. Banki giełdowe – podsumowanie wyników regresji wielorakiej: wskaźnik Z ...	423