

ROZDZIAŁ 10

JAK WZMOCNIĆ WŁADZTWO KORPORACYJNE W BANKACH?

Monika Marcinkowska^{1*}

1. Wprowadzenie

Każde zawirowanie (a zwłaszcza kryzys) na rynkach finansowych wywołuje falę re-regulacji. Po analizie przyczyn problemów regulatorzy starają się ustanowić nowe przepisy prawne, które – w ich ocenie – pozwolą uszczelnić system, uczynić bardziej skutecznym nadzór nad rynkiem i jego uczestnikami, by nie dopuścić do powtórzenia się tych trudności.

Kryzys finansowy *subprime* obnażył wiele problemów tkwiących w regulacjach i postawach wielu podmiotów (zwłaszcza sektora finansowego). Głównymi winowajcami załamania się rynków finansowych okrzyknięto – nie bezzasadnie – banki; wskazano przy tym na słabość i nieskuteczność mechanizmów *corporate governance* w tych instytucjach.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyfiki władztwa korporacyjnego w bankach oraz wskazanie propozycji obszarów wymagających zmian służących jego wzmocnieniu.

2. Specyfika władztwa korporacyjnego w sektorze bankowym

Literatura wskazuje trzy główne teorie wyjaśniające zjawisko nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw: teorię agencji, teorię stewarda i teorię interesariuszy². Szczególne znaczenie ma teoria agencji, wskazująca na konflikt między pryncypałem (właścicielem) a wynajętym przezeń agentem (kierownictwem), na którego delegowane są pewne uprawnienia decyzyjne; podkreśla się zatem oddzielenie kontroli od własności. W bankach – z uwagi

¹ * Uniwersytet Łódzki, Zakład Finansów i Rachunkowości Banków.

² Ich opis zawiera m.in. praca: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menadżerów*, Wyd. UŁ, Łódź 2005.

na istnienie regulacji - dodatkowo uwypuklone jest oddzielenie kierowania od władania i nadzorowania.

Niestosowanie przez banki dobrych praktyk ładu korporacyjnego i brak efektywnego nadzoru korporacyjnego są wymieniane wśród najważniejszych wewnętrznych czynników mogących stanowić zagrożenie dla wypłacalności banku³.

Władztwo korporacyjne w bankach różni się od standardowego (typowego dla innych przedsiębiorstw), co związane jest z kilkoma kwestiami⁴:

- banki są przedmiotem szczególnych regulacji prawnych i nadzoru sprawowanego przez agendy państwa (monitoring działalności banku jest zatem dublowany); nadzór nad bankami sprawują także nabywcy emitowanych przez nie papierów wartościowych i deponenti („dyscyplina rynkowa”, „prywatny monitoring”);
- upadłość banku rodzi koszty społeczne, jakie nie mają miejsca w przypadku innych podmiotów, co wpływa na inne zachowanie banków i regulatorów;
- regulacje i działania instytucji sieci bezpieczeństwa zasadniczo zmieniają zachowania właścicieli, kierownictwa i klientów banków; regulacje mogą być nieefektywne, prowadząc do niepożądanych zachowań kierownictwa (podejmowania zwiększonego ryzyka) narażających dobro interesariuszy banku (w tym zwłaszcza deponentów i właścicieli);
- między bankiem a jego klientami zachodzą relacje fiducjarne (banki przechowują własność deponentów), rodzące dodatkowe relacje i koszty agencyjne;
- problem pryncypał-agent jest w bankach bardziej skomplikowany, m.in. z uwagi na asymetrię informacji nie tylko między właścicielami i kierownictwem, ale także między właścicielami, kredytobiorcami, deponentami, kierownictwem i nadzorcami.

³ D.T. Llewellyn, *An analysis of the causes of the recent banking crises*, “The European Journal of Finance”, 8, 2002, s. 152-175; W.R. Miller, *Bank Failures in Connecticut: a Study and Comparison of Performance*, “American Business Review”, January 1996, s. 25-37; *Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks*, Office of the Comptroller of the Currency, Washington, June 1988, s. 5; *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners*, Office of the Comptroller of the Currency, Washington, January 2001, s. 8.

⁴ D.T. Llewellyn, *An analysis of the causes of the recent banking crises*, op. cit.; M. Marcinkowska, *Regulacje w dobie kryzysu: nadzór, normy ostrożnościowe i rachunkowość*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 534, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 17, Szczecin 2009, s. 743-760; P. Cincanelli, J.A. Reyes-Gonzalez, *Corporate Governance in Banking: Conceptual Framework*, EFMA Conference, Athens, June 2000; B. Shull, *Corporate governance, bank regulation and activity expansion in the US*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate governance in banking. A Global Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton 2007, s. 1.

W bankach zatem na szczególnie podkreślenie zasługuje konieczność postrzegania *corporate governance* jako takiego kształtowania instytucji, które zmuszałoby kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy⁵ i zapewniało odpowiedzialne zachowania i postawy. Korporacyjna uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność są zatem podstawowymi celami władztwa korporacyjnego, uwzględniając korporacyjną „demokrację” (czyli szeroki udział interesariuszy)⁶.

Należy mieć przy tym na uwadze, że nie istnieje jeden model władztwa korporacyjnego, pasujący do wszystkich banków⁷. Inne cele, a zatem i systemy nadzoru, będą w bankach prywatnych, spółdzielczych i państwowych; w bankach lokalnych i globalnych; w bankach uniwersalnych i inwestycyjnych (itd.). Priorytety wszelako pozostają te same.

W sektorze bankowym władztwo korporacyjne oznacza zatem sposób prowadzenia działalności i spraw banku przez radę i zarząd, wpływający na to, jak⁸:

- 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 i przestrzegania obowiązujących regulacji;
- chronią interesy deponentów (i innych klientów oraz wierzycieli).

⁵ J. Tirole, *Corporate Governance*, „Econometrica”, vol 69, nr 1, 2001; B. E. Gup, *Corporate governance in banks: does the board structure matter?*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate governance in banking...*, op. cit., s. 22.

⁶ R.E. Basinger et al., *Implications of the Sarbanes-Oxley Act for Public Companies and the U.S. Banking Industry*, FDIC Outlook, Fall 2005. Prawa interesariuszy i aktywna współpraca z nimi są także akcentowane w zasadach OECD (OECD, *Principles of Corporate Governance*, 2004). Podkreśla się nawet, że właśnie równoważenie interesów wszystkich interesariuszy pozytywnie wpływa na stabilność banków, eliminując (lub ograniczając) potencjalne konflikty (K. Zalega, *Nadzór bankowy i corporate governance a konkurencyjność sektora bankowego*, „Bank i Kredyt”, lipiec 2003).

⁷ B. E. Gup, *Corporate governance in banks: does the board structure matter?*, op. cit., s. 20; R. De Young, *Corporate governance at community banks: one size does not fit all*, [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate governance in banking...*, op. cit., s. 62; H. Gischer, P. Reichling, M. Stiele, *Germany's three-pillar banking system from a corporate governance perspective* [w:] B.E. Gup (ed.), *Corporate governance in banking...*, op. cit., s. 249.

⁸ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, BIS, Basel, February 2006; GINB, *Podręcznik inspekcji na miejscu*, NBP, Warszawa, kwiecień 2007.

3. Kluczowe obszary nieefektywności władztwa korporacyjnego w bankach i propozycje zmian

Efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (do samego banku i całego systemu bankowego), niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego i całej gospodarki⁹.

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 dotyczące sektora bankowego. Zasady zatem istnieją i są wdrażane, a jednak to właśnie niedostatkom władztwa korporacyjnego w znacznym stopniu przypisuje się winę za kryzys finansowy *subprime*. Czy zatem zasady były nieadekwatne, czy też niewłaściwie wdrożone?

Analizy przyczyn kryzysu prowadzą do wskazania kilku zagadnień wymagających przeprowadzenia gruntownych zmian i zacieśnienia standardów; są nimi kwestie¹⁰:

- 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.

W celu uniknięcia podobnego kryzysu finansowego w przyszłości, regulatorzy rynków finansowych planują uchwalenie norm umożliwiających uszczelnienie systemu w tych obszarach.

4. Rada nadzorcza banku

Rada nadzorcza stanowi pierwsze ogniwo nadzoru sprawowanego nad działalnością banku i jego kierownictwa. To właśnie na radzie spoczywa ostatecznie odpowiedzialność za działania i wyniki banku, za zachowanie stabilności i dobrej kondycji finansowej. Kompetencje i zasady rady wynikają z przepisów prawa

⁹ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, op. cit.

¹⁰ patrz np.: G. Kirkpatrick, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, No. 96, Vol. 2009/1, September 2009, s. 51-77; A. Turner, *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009 (“Turner Review”); D. Walker, *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November 2009 („Walker Review”).

(np. ustawy prawo bankowe¹¹, kodeksu spółek handlowych – odniesieniu do spółek akcyjnych) i statutu banku. Tryb jej działania powinien być określony w regulaminie rady.

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 ocena adekwatności i skuteczności tego systemu.

Aby zadania te mogły być wykonywane należycie, muszą być spełnione określone warunki dotyczące organizacji rady oraz cech jej członków. W tej pierwszej kwestii należy uwzględnić w szczególności zagadnienie tworzenia i funkcjonowania komitetów rady¹². Polskie dobre praktyki zalecają, by w ramach rady nadzorczej funkcjonował co najmniej komitet audytu (w jego skład winien wchodzić co najmniej jeden członek niezależny)¹³. W dużych europejskich bankach najczęściej tworzone są komitety: audytu, wynagrodzeń, nominacji, ryzyka; w rzadkich przypadkach także: strategii, społecznej odpowiedzialności, kredytów, mediacyjny, jakości, technologii itd.¹⁴.

W przypadku banków obecnie postuluje się, by były w nich tworzone komitety ds. ryzyka, gdyż to głównie niedostateczny nadzór nad tym obszarem jest najbardziej widoczną niedoskonałością bankowego władztwa korporacyjnego.

Istnieje szereg wymogów 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 oceniać sprawy banku. Jest to pierwsza zasada efektywnego władztwa korporacyjnego w bankach, sformułowana przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego¹⁵. Niezbędne jest zatem zapewnienie, by w radzie nadzorczej banku pracowały osoby charakteryzujące się dużym profesjonalizmem¹⁶ (adekwatną

¹¹ Zgodnie z prawem bankowym rada nadzorcza banku składa się z co najmniej 5 osób fizycznych powoływanych przez wza; o składzie rady musi być informowana KNF. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tj: Dz.U. z 2002 r. nr 72, poz. 665, ze zm.

¹² W artykule pominięto dyskusję na temat wyższej skuteczności modelu jednoszczeblowego i dwuszczeblowego rad, także ich liczebności, gdyż ma ona charakter ogólny, a nie specyficzny dla banków.

¹³ *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r.

¹⁴ Nestor Advisors, *Board profile, structure and profiles in large European Banks. A comparative corporate governance study*, 2008.

¹⁵ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, op. cit.

¹⁶ Szerzej na temat profesjonalizmu w funkcjonowaniu rad nadzorczych: J. Jeżak (red.),

kierunkową wiedzą, umiejętnościami, zaangażowaniem, doświadczeniem), 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 komitetów)¹⁷. Ważne, by członkowie rady w sposób zaangażowany pełnili swe obowiązki, jednak nie zaleca się, by brali udział w bieżącym (operacyjnym) zarządzaniu¹⁸.

Niezbędne jest poddawanie rady i jej członków formalnym rygorystycznym ocenom, a raport z tej oceny powinien być dostępny (niektóre kodeksy nadzoru korporacyjnego stawiają wprost wymóg przeprowadzania takich ocen co najmniej raz do roku)¹⁹. Ma to zapewnić, że rada (i jej poszczególni członkowie) wypełnia swoje zadania w sposób należyty, a w jej skład wchodzi osoby cechujące się profesjonalizmem, spełniające specyficzne wymagania nadzorowanej spółki.

Odrębną kwestią władztwa korporacyjnego, o bardzo istotnym znaczeniu, jest udział w radzie członków niezależnych²⁰. Polskie dobre praktyki zalecają, by przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej spełniało kryteria niezależności (bez względu na ogólną liczebność rady²¹). 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.

5. Kontrola ryzyka ponoszonego przez bank

Ryzyko jest immanentną cechą działalności banku; zarządzanie bankiem niekiedy utożsamiane jest wręcz z zarządzaniem ryzykiem. Umiejętne zarządzanie ryzykiem ponoszonym przez bank stanowi o jego przetrwaniu na rynku i sukcesie finansowym. 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

Struktura i formy sprawowania władzy spółkach kapitałowych, Wyd. UŁ, Łódź 2005 oraz L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź 2009.

¹⁷ Szczególnie ta kwestia jest obecnie mocno akcentowana – zwraca się uwagę na fakt, iż dyrektorzy powinni poświęcać swym obowiązkom związanym z nadzorowaną spółką znacznie więcej czasu niż obecnie. Patrz: „Walker Review”, op. cit.

¹⁸ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, op. cit.

¹⁹ Wiele organizacji oferuje narzędzia (np. formularze) ułatwiające przeprowadzenie takiej oceny.

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), 2005/162/WE, Dz. Urz. L. 52 z 25.2.2005, s. 51.

²¹ Niektóre kodeksy *corporate governance* sugerują procentowy udział niezależnych członków rady (np. brytyjski Combined Code – 50%).

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 rzeczywistości. 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 bank 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 banku 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 wewnętrznej²². 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.

Nadmierne ryzyko podjęte przez banki i handel skomplikowanymi instrumentami finansowymi sprowadzający się do transferu tego ryzyka (często o nieuświadomionym poziomie) był bezpośrednią przyczyną upadłości wielu banków i rozprzestrzenienia się kryzysu finansowego. Instytucje nadzorcze zareagowały wniesieniem propozycji zacieśnienia norm ostrożnościowych²³.

Obecnie formułowane są wytyczne, które mają na celu wzmocnienie funkcji zarządzania ryzykiem w bankach. Przede wszystkim podkreśla się, że

²² W. J. McDonough, *Issues in corporate governance*, "BIS Review", 57/2002.

²³ Zasadnicze znaczenie mają tu zmiany dotyczące wymogów kapitałowych (w tym uwzględnienia buforów kapitałowych i rezerw dynamicznych) oraz systemu nadzoru nad rynkami finansowymi (w tym powołanie instytucji odpowiedzialnych za kontrolę ryzyka systemowego). Szerzej: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków*, Regan Press, Gdańsk 2009 oraz eadem *Regulacje w dobie kryzysu...*, op. cit.

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 s z e r o k o rozpowszechnione w organizacji (co jest odczytywane jako słabość władztwa korporacyjnego)²⁴, a raporty na temat ryzyka nie zawsze są odpowiednie lub w ogóle dostępne dla rady²⁵.

Wśród rekomendacji znajduje się sugestia, by w dużych giełdowych bankach działał komitet ds. ryzyka²⁶, niezależnie od komitetu ds. audytu. Komitet taki miałby nadzorować aktualne narażenie banku na ryzyko i doradzać radzie w kwestii strategii zarządzania ryzykiem. Komitet ten na bieżąco powinien współpracować z członkiem zarządu odpowiedzialnym za ryzyko (CRO), a także korzystać z zewnętrznych ekspertów w zakresie analizy i oceny ryzyka. Zaleca się także, by rada (lub jej komitet ds. ryzyka) sporządzała odrębny raport na temat ryzyka, który stanowiłby część raportu rocznego banku²⁷.

Na marginesie warto zwrócić uwagę na nadmierne zaufanie pokładane w matematycznych modelach pomiaru ryzyka. Modele te są uproszczonym opisem rzeczywistości i bazują na wielu założeniach, co może zmniejszać ich skuteczność w przewidywaniu przyszłych stanów rzeczywistości. Jakkolwiek metody pomiaru ryzyka są doskonałe, to jednak nie można polegać wyłącznie na analizie liczb; zarządzanie ryzykiem, zarządzanie bankiem, muszą opierać się na rozsądnej ocenie subiektywnej (wyniki zastosowania metod numerycznych dają jedynie podstawę do oceny dokonywanej przez człowieka).

6. Wynagrodzenia kierownictwa banku

Zadaniem rady nadzorczej jest zapewnienie, by system wynagradzania kierownictwa był zgodny z kulturą korporacyjną banku, jego długoterminowymi celami i strategią oraz środowiskiem kontroli²⁸. Trudno odmówić słuszności tej – sformułowanej przez BCBS – zasadzie. Tymczasem to właśnie kwestia wynagrodzeń zarządów banków wskazywana jest jako jeden z podstawowych problemów *corporate governance* – owych nieprawidłowości, które doprowadziły do kryzysu finansowego.

Nieskuteczność mechanizmów władztwa korporacyjnego w tym obszarze w

²⁴ W zdecydowanej większości badanych dużych europejskich banków rada jedynie „raczej miała wiedzę” o metodologii pomiaru ryzyka (przy niewielkim odsetku odpowiedzi „miała dużą wiedzę”) - Nestor Advisors, *Board profile, structure and profiles...*, op. cit.

²⁵ G. Kirkpatrick, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, op. cit.

²⁶ Obecnie komitet taki istnieje w niespełną połowę największych europejskich banków.

²⁷ *Walker Review*, op. cit.

²⁸ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, op. cit.

dużej mierze wynika z faktu krótkiego horyzontu czasu, w jakim oceniane są wyniki przedsiębiorstw (w tym również banków) i presja na generowanie wysokiego zwrotu z akcji (co wymaga generowania wysokich zysków). Niecierpliwość i chciwość inwestorów były zatem kluczowym czynnikiem prowokującym banki do bardziej agresywnych finansowo zachowań (obwiniana przez media chciwość banków i bankierów była jedynie pośrednią konsekwencją). Nie bez znaczenia jest tu także fakt uczynienia menadżerów właścicielami banków (poprzez wypłatę części wynagrodzeń w formie akcji zarządzanych przez nich instytucji) - w założeniu miało to zmotywować kierownictwo do większej dbałości o interesy właścicieli; efekt został osiągnięty w zwielokrotnionym stopniu.

Zarządy banków – mając na celu wygenerowanie w jak najkrótszym czasie wysokich zysków – podejmowały nadmierne ryzyko. Badania potwierdziły, że działania nacechowane poszukiwaniem ryzyka (i traktowaniem go raczej jako możliwości osiągnięcia zysków niż poniesienia strat) są stymulowane stosowaniem wyższych premii i celów finansowych dla kierownictwa nadrzędnego i liniowego²⁹.

Formułowane są zatem rekomendacje dotyczące zasad wynagradzania kadry kierowniczej; stanowiące iż³⁰:

- istnieje konieczność powiązania elementów motywacyjnych z celami właścicieli i długoterminową rentownością całego podmiotu, przy jednoczesnym uwzględnieniu poziomu ponoszonego ryzyka i kosztu kapitału;
- składniki motywacyjne nie powinny nakłaniać do ponoszenia ryzyka powyżej akceptowanego poziomu,
- wypłata premii powinna bazować na zysku skorygowanym o ryzyko i koszt kapitału i być rozłożona w czasie tak, by zachować zbieżność w czasie cyklu ryzyka związanego z tym zyskiem³¹;
- premie powinny uwzględniać element odzwierciedlający wpływ wyników jednostki biznesowej na ogólną wartość powiązanych grup biznesowych i całej organizacji;
- premie powinny uwzględniać element odzwierciedlający łączne wyniki podmiotu, osiągnięcia w zakresie zarządzania ryzykiem i inne ogólne cele;

²⁹ K. Bechmann, J. Raaballe, Bad Corporate Governance and Powerfull CEOs in banks: Poor Performance, Excessive Risk-taking, and Misuse of Incentive-Based Compensation, Aarhus University, December 2009 (dostępne na www.econ.au.dk); F. Harman, S. Slapnicar, Characteristics of internal management control systems in Slovenian banks, Banka Slovenije, Ljubljana 2007 (dostępne na www.bsi.si).

³⁰ IIF, Final report to the IIF Committee on Market Best Practices: Principles Conduct and Best Practice Recommendations, Washington, July 2008.

³¹ Ta rekomendacja jest w najmniejszym stopniu wdrożona; część instytucji nie planuje jej w ogóle uwzględnić (IIF, Compensation in Financial Services. Industry Progress and the Agenda for Change, Washington, March 2009).

- odpawy powinny uwzględniać zrealizowane wyniki dla właścicieli w horyzoncie czasu;
- strategia, zasady i cele motywacyjnego wynagradzania powinny być przejrzyste dla właścicieli.

Wysuwa się też szersze rekomendacje, odnoszące się do całego systemu wynagradzania w banku. Komitet ds. wynagrodzeń powinien znać warunki zatrudniania i wynagradzania stosowane przez bank, by zapewnić, że wdraża spójne podejście do wynagradzania wszystkich pracowników. Zaleca się, by nadzór nad polityką wynagrodzeń sprawowany przez komitet rady był rozszerzony na wszystkich najlepiej zarabiających pracowników (i uwzględnił ocenę powiązania z celami dotyczącymi wyników i ryzyka); sugeruje się też, by duże giełdowe banki ujawniały wysokość wynagrodzenia tych pracowników (podobnie jak to ma miejsce w przypadku członków kierownictwa). Postuluje się też, by banki stosowały element odroczonej wypłaty premii uwzględniający mechanizm korekt o ryzyko, tak by zapewnić nagrody za zrównoważone wyniki. Konieczne jest bowiem zapewnienie, by system i struktura wynagrodzeń nie zachęcały do nieodpowiedniego narażania banku na ryzyko – polityka wynagradzania musi być zbieżna z efektywnym zarządzaniem ryzykiem³². Polityka wynagradzania powinna być przejrzysta wewnątrz banku i ujawniana na zewnątrz³³.

7. Transparentność banku

Transparentność banku ma kilka aspektów. Najważniejsze z nich to kwestia przejrzystości działania banku i zarządzania nim oraz zagadnienie jawności (i zrozumiałości) raportów na temat działalności banku i jej wyników.

Kwestia przejrzystości działania banku w znacznym stopniu wiąże się z przyjętą strukturą organizacyjną. Jeśli wdrażane są skomplikowane struktury (np. rozbudowane grupy kapitałowe i jednostki specjalnego przeznaczenia – SPV), rozmyciu ulega odpowiedzialność, łatwiejsze jest transferowanie przychodów, kosztów i ryzyka. Podobne skutki może rodzić wdrażanie struktur macierzowych (dywizjonalizacja banków) w bankach powiązanych; taka struktura ogranicza kompetencje kierownictwa podległego banku (decyzje podejmowane są przez szefów pionów na szczeblu centralnym; oznacza to pełną zależność od właściciela) i utrudnia całościową ocenę ryzyka poszczególnych uczestników takiego holdingu.

Nieprzejrzyste struktury rodzą dodatkowe ryzyko (finansowe, prawne lub reputacji) i utrudniają odpowiednią kontrolę i nadzór (zwłaszcza w odniesieniu do

³² Walker Review, op. cit. i *The Turner Review*, op. cit. Rekomendacje te zostały już uwzględnione w wytycznych niektórych regulatorów (np.: FSA, *Reforming remuneration practices in financial services*, Policy statement 09/15, August 2009; Komisja Wspólnot Europejskich, Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych, Bruksela, 30.04.2009, K(2009)3159)

³³ CEBS, *High-level principles for remuneration Policies*, 20 April 2009.

wyodrębnionych na zewnątrz obszarów oraz powiązań macierzowych). Konieczne jest tu zatem dążenie do zapewnienia jasności struktur i powiązań, umożliwiającej uzyskanie pełnego obrazu wyników i ryzyka ponoszonego przez bank (jako całość i poszczególne dywizje/piony).

Druga kwestia transparentności banku wiąże się z jawnością i przejrzystością informacji na temat jego kondycji finansowej. Jest to podstawowy warunek funkcjonowania efektywnej dyscypliny rynkowej, czyli prywatnego monitoringu sprawowanego przez nabywców papierów wartościowych emitowanych przez bank (a także przez klientów). Dyscyplina rynkowa oznacza, że podmiot posiada interesariuszy z sektora prywatnego, którzy mogą ponieść straty finansowe na skutek decyzji tego podmiotu, i którzy mogą „dyscyplinować” ów podmiot, czyli wpływać na jego postępowanie³⁴.

Istnienie efektywnej dyscypliny rynkowej uzależnione jest od kilku czynników, do najważniejszych należą: istnienie dobrze rozwiniętych rynków papierów wartościowych, emitowanie przez banki dłużnych papierów wartościowych o charakterze podporządkowanym lub innych instrumentów hybrydowych będących w obrocie rynkowym, dostęp do wiarygodnych, kompletnych, aktualnych informacji o profilu ryzyka ponoszonego przez bank (i właściwe zrozumienie ujawnianych przez bank informacji), występowanie reakcji banków na sygnały rynkowe³⁵.

Regulatorzy bankowi – dostrzegając potencjalną rolę prywatnego monitoringu banków – wzmacniają ów filar nadzoru ustanawiając ostrzejsze wymogi informacyjne dla banków. W rozwiniętych gospodarkach istnieją bowiem dowody na skuteczność dyscypliny rynkowej w ocenie ryzyka bankowego (i motywowania banków do jego ograniczania).

W czasie ostatniego kryzysu finansowego dyscyplina rynkowa poniosła jednak porażkę³⁶. Ceny instrumentów finansowych emitowanych przez banki (w szczególności akcji i CDSów) nie odzwierciedlały ryzyka ponoszonego przez te instytucje i nie zapowiedziały zbliżających się problemów (a tym bardziej ich skali). Gdzie szukać przyczyn? Odpowiedź leży w kilku obszarach³⁷:

- po pierwsze krytyce poddaje się same standardy rachunkowości (niezależnie od przyjętej orientacji: na zasady – jak w IFRS - lub reguły – jak w US GAAP)³⁸;

³⁴ FRS Study Group on Disclosure, *Improving Public Disclosure in Banking*, Staff Study 173, Federal Reserve System, March 2000.

³⁵ Szerzej o dyscyplinie rynkowej: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków*, op. cit.

³⁶ *The Turner Review*, op. cit.

³⁷ Szerzej: M. Marcinkowska, *Czy dyscyplina rynkowa ma szansę zadziałać? Refleksje po 'kryzysie subprime'*, [w:] J. Bielińskim M. Czerwińska (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.

³⁸ Jednak krytyka owa jest niekonsekwentna; przykładowo: z jednej strony wskazuje się, że regulacje rachunkowości są zbyt rozbudowane i skomplikowane, z drugiej strony krytykuje się brak

- należy jednak przyznać, że regulacje prawne w niektórych obszarach (np. sekurytyzacji) nie przeciwdziałały ukryciu ryzyka związanego z inwestycją; dyskusyjną jest kwestia rachunkowości instrumentów finansowych³⁹;
- banki zignorowały wymogi informacyjne, celowo zaciemniając faktyczny obraz swojej sytuacji finansowej (w szczególności charakter i poziom ponoszonego ryzyka);
 - zawiodły niezależne podmioty, które dokonywały oceny banków i emisji papierów wartościowych w ramach sekurytyzacji (biegli rewidenci i agencje ratingowe⁴⁰),
 - inwestorzy nie byli świadomi ponoszonego ryzyka częściowo na skutek wspomnianych wyżej powodów, ale częściowo poniesione przez nich straty były efektem nazbyt agresywnej polityki inwestycyjnej i niezachowaniu dobrych praktyk zarządzania ryzykiem.

W wielu przypadkach uszczelniono już luki regulacyjne (nad niektórymi kwestiami prace są jeszcze prowadzone), jednak należy tu podkreślić, że szczególnie w tym obszarze dobre regulacje nie zapewnią sukcesu. Zależy on bowiem w większym stopniu od uczciwości i rzetelności wszystkich stron biorących udział w tym procesie (zwłaszcza osób sporządzających sprawozdania i weryfikujących je, ale także ich odbiorców – osób podejmujących na ich podstawie decyzje).

8. Akcjonariusze banku

Nieefektywność władztwa korporacyjnego często jest związana ze szczególnymi strukturami i powiązaniami organizacyjno-kapitałowymi (gdzie banki są elementem wielkich konglomeratów, zwłaszcza w przypadku gdy członkowie grupy kapitałowej są wzajemnie właścicielami swych akcji). Zależności finansowe (np. udzielanie kredytów czy obejmowanie emisji obligacji) mogą być oparte na niewystarczającej analizie ryzyka, co w konsekwencji zwiększa zagrożenie dla całej grupy.

W odniesieniu do kryzysu *subprime* 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

uregulowania wielu specyficznych zagadnień będących efektem innowacji finansowych; chwali się pewien zakres elastyczności w doborze i stosowaniu zasad rachunkowości, ale krytykuje dowolność w kształtowaniu zasad skutkującą brakiem jednolitego wzorca i nieporównywalnością sprawozdań; krytykuje się wyceny historyczne (nie odzwierciedlające aktualnej wartości aktywów i zobowiązań), ale także rynkowe i quasi-rynkowe (np. wartość godziwą), powodujące dużą zmienność wyników w czasie i wysoki koszt wycen (a czasem także ich nieprzejrzystość).

³⁹ Aktualnie standardy te poddane są gruntownej modyfikacji.

⁴⁰ Po kryzysie *subprime* wprowadzono regulacje ostrożnościowe dotyczące działalności agencji ratingowych (m.in. w UE).

zysk, polityka inwestycyjna funduszy i innych (często krótkoterminowych) inwestorów⁴¹.

Z uwagi na dużą – czasem negatywną – 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 rynku⁴². Wiele z tych rekomendacji znalazło się także w cytowanym *Walker Review*, 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.

Podsumowanie

Skala wykrytych w bankach i na rynkach finansowych nieprawidłowości, które doprowadziły do kryzysu finansowego spowodowała konieczność poddania pogłębionej analizie wszystkich aspektów związanych z ich funkcjonowaniem, w tym w szczególności efektywności władztwa korporacyjnego. Jej efektem było wskazanie wielu obszarów niedoskonałości; niekiedy wynikały one z nieadekwatności lub niewystarczalności przepisów, w innych – z niedoskonałości ludzi. Obecnie zarówno instytucje regulacyjne, nadzorcze, jak i ciała środowiskowe przygotowują propozycje gruntownych reform, które mają wzmocnić mechanizmy władztwa korporacyjnego.

Bez wątpienia największą odpowiedzialność za nadmierne ryzyko ponoszą same banki – ich władze wykonawcze i nadzorcze. Jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że do powstania sytuacji kryzysowej przyczynili się także inni interesariusze banków – od nadzoru i regulatorów, poprzez uczestników rynków finansowych (w tym inwestorów), rewidentów i agencje ratingowe, aż po klientów. Co oczywiste, względy prawne, ekonomiczne i etyczne różnicują stopień odpowiedzialności i rozmiary (dotkliwość) skutków działań lub zaniechań różnych podmiotów.

Należy zdać sobie sprawę z tego, że nie istnieją regulacje doskonałe, a nawet najlepsze normy prawne nie zapewnią sukcesu. Ten bowiem uwarunkowany jest postawami i działaniami ludzi – niezbędne są tu uczciwość i poczucie odpowiedzialności wszystkich interesariuszy banków.

Jak wspomniano, władztwo korporacyjne – zwłaszcza w sektorze bankowym – winno zapewnić dbałość spółki o dobro wszystkich jej interesariuszy. Owa

⁴¹ M. Marcinkowska, *Regulacje w dobie kryzysu...*, op. cit.

⁴² W Polsce jest to *Kodeks dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych*, październik 2006 (dostępny na www.izfa.pl). Warto też zwrócić uwagę na *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego* - Uchwała nr 99/08 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania *Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Dz. Urz. KNF nr 3, poz. 9 (kanon ów bazuje na *Międzynarodowym Kodeksie Postępowania i Praktyki Rynków Finansowych*).

korporacyjna uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność muszą jednak mieć charakter obustronny.

Literatura:

1. *Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks*, Office of the Comptroller of the Currency, Washington, June 1988,
2. Basinger R.E. et al., *Implications of the Sarbanes-Oxley Act for Public Companies and the U.S. Banking Industry*, "FDIC Outlook", Fall 2005,
3. BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, BIS, Basel, February 2006,
4. Bohdanowicz L., *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź 2009,
5. CEBS, *High-level principles for remuneration Policies*, 20 April 2009,
6. Cincanelli P., Reyes-Gonzalez J.A., *Corporate Governance in Banking: Conceptual Framework*, EFMA Conference, Athens, June 2000,
7. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r.,
8. FRS Study Group on Disclosure, *Improving Public Disclosure in Banking*, Staff Study 173, Federal Reserve System, March 2000,
9. FSA, *Reforming remuneration practices in financial services*, Policy statement 09/15, August 2009,
10. GINB, *Podręcznik inspekcji na miejscu*, NBP, Warszawa, kwiecień 2007,
11. Gup B.E. [ed.], *Corporate governance in banking. A Global Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton 2007,
12. IIF, *Final report to the IIF Committee on Market Best Practices: Principles Conduct and Best Practice Recommendations*, Washington, July 2008,
13. IIF, *Compensation in Financial Services. Industry Progress and the Agenda for Change*, Washington, March 2009,
14. Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy spółkach kapitałowych*, Wyd. UŁ, Łódź 2005,
15. Kirkpatrick G., *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, No. 96, Vol. 2009/1, September 2009,
16. Komisja Wspólnot Europejskich, *Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych*, Bruksela, 30.04.2009, K(2009)3159,
17. Llewellyn D.T., *An analysis of the causes of the recent banking crises*, "The European Journal of Finance", 8, 2002,
18. Marcinkowska M., *Czy dyscyplina rynkowa ma szanse zadziałać? Refleksje po 'kryzysie subprime'*, [w:] J. Bielińskim M. Czerwińska (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008,
19. Marcinkowska M., *Regulacje w dobie kryzysu: nadzór, normy ostrożnościowe i rachunkowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 534, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 17, Szczecin 2009,

20. Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków*, Regan Press, Gdańsk 2009,
21. McDonough W. J., *Issues in corporate governance*, "BIS Review", 57/2002,
22. Miller W.R., *Bank Failures in Connecticut: a Study and Comparison of Performance*, "American Business Review", January 1996,
23. Nestor Advisors, *Board profile, structure and profiles in large European Banks. A comparative corporate governance study*, 2008,
24. OECD, *Principles of Corporate Governance*, 2004,
25. *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners*, Office of the Comptroller of the Currency, Washington, January 2001,
26. Tirole J., *Corporate Governance*, "Econometrica", vol 69, nr 1, 2001,
27. Turner A., *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009,
28. Uchwała nr 99/08 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania *Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Dz. Urz. KNF nr 3, poz. 9,
29. Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menadżerów*, Wyd. UŁ, Łódź 2005,
30. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj: Dz.U. z 2002 r. nr 72, poz. 665, ze zm.,
31. Walker D., *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November 2009,
32. 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, s. 51,
33. Zalega K., *Nadzór bankowy i corporate governance a konkurencyjność sektora bankowego*, „Bank i Kredyt”, lipiec 2003.

Streszczenie

Słabość i nieskuteczność mechanizmów władztwa korporacyjnego w bankach są wymieniane jako główne czynniki, które doprowadziły do kryzysu finansowego *subprime*. Aby wzmocnić stabilność sektora finansowego konieczne są głębokie zmiany w tym obszarze. Artykuł wskazuje kluczowe elementy, co do których postulowane są reformy: zadania, skład i odpowiedzialność rady banku, zarządzanie ryzykiem, motywacyjne wynagradzanie kierownictwa, transparentność; zwraca też uwagę na odpowiedzialność interesariuszy banku.

How to reinforce corporate governance in banks?**Summary**

The weak and ineffective corporate governance mechanisms in banks are pointed as main factors contributing to the subprime crisis. Deep changes in this area are necessary to reinforce financial sector stability. The paper presents key aspects requiring reforms: the role, constitution and accountability of board, risk management, management remuneration, transparency; it also points out the bank's stakeholders' accountability.