

ROZDZIAŁ 11

NADZÓR KORPORACYJNY BANKÓW W POLSCE W OKRESIE KRYZYSU FINANSOWEGO

*Agnieszka Słomka-Golebiowska^{1*2}*

1. Wstęp

W Polsce nadzór korporacyjny banków, podobnie jak i przedsiębiorstw niefinansowych, zaczął się radykalnie zmieniać w roku 1989 w następstwie załamania się socjalistycznego systemu gospodarczego. Proces ten był i nadal jest szczególnie istotny dla banków z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, sprawne ramy nadzoru korporacyjnego przyciągają prywatnych inwestorów posiadających kapitał oraz niezbędny *know-how*. Po drugie, są konieczne dla osiągnięcia i utrzymania zaufania deponentów do banków.

Budowa nadzoru korporacyjnego banków w Polsce była ściśle powiązana z dostosowywaniem polskiego systemu bankowy do potrzeb gospodarki wolnorynkowej. Transformacja systemu bankowego z monobanku do dwustopniowej struktury charakterystycznej dla gospodarek wolnorynkowych obejmowała następujące po sobie procesy: restrukturyzacji, prywatyzacji, rosnącej konkurencji i wreszcie konsolidacji. Przyczyniły się one do stworzenia zdrowego sektora banków komercyjnych, których pozycja w okresie kryzysu finansowego 2008-2009 była silniejsza niż jego odpowiedników zagranicą, zarówno w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej, jak i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Obecnie, wydaje się, że sektor bankowy w Polsce jest dobrze zabezpieczony przed pogłębieniem kryzysu finansowego, ale ryzyka nadal pozostają.³ Większość banków w Polsce jest kontrolowanych przez zagranicznych inwestorów

¹ * Dr, Szkoła Główna Handlowa.

² Specjalne podziękowania za merytoryczną pomoc i wsparcie badania dla Pani Alicji Kornasiewicz, Pani Anny Fornalczyk, Pana Andrzeja Nartowskiego oraz Departamentu Biura Zarządu Banku BPH.

³ IMF, Staff Report for the 2009 Article IV Consultation, 2009, s. 1.

strategicznych, którzy często reprezentują globalne grupy finansowe. Trudna sytuacja finansowa spółki macierzystej może wpływać na funkcjonowanie jej spółki zależnej działającej w Polsce. W ten sposób dominacja kapitału zagranicznego przyczyniła się do rozprzestrzenienia się kryzysu finansowego w Polsce.

Większość analityków obecnego kryzysu finansowego zgadza się, że istotną jego przyczyną było nieprzestrzeganie przez banki zasad nadzoru korporacyjnego.⁴ J. de Larosiere, który przewodniczy Grupie Wysokiego Szczebla (High Level Group) ds. Nadzoru Finansowego Unii Europejskiej stwierdził w swoim raporcie, że jest to „jedno z najważniejszych niepowodzeń” gospodarki światowej w latach 2008-2009⁵.⁶ Do wystąpienia kryzysu finansowego na świecie przyczyniły się takie aspekty nadzoru korporacyjnego jak: system wynagradzania kadry zarządzającej banków oparty o krótkoterminowe cele zachęcające do ponoszenia nadmiernego ryzyka, sposób zarządzania ryzykiem w banku oraz słaba pozycja rad nadzorczych wynikająca m.in. z ograniczonego udziału niezależnych jej członków o wysokich kwalifikacjach zawodowych, mogących poświęcić odpowiednią ilość czasu na sprawy spółki. Nasuwa się pytanie, czy z podobnymi problemami z zakresu nadzoru korporacyjnego borykały się banki w Polsce?

Celem niniejszego opracowania jest ocena praktyk nadzoru korporacyjnego stosowanych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2007-2009 oraz przeanalizowanie, jakie standardy nadzoru korporacyjnego banków powinny zostać skorygowane, uzupełnione i/lub efektywniej wdrażane. W analizie zostały wykorzystane wyniki badań ankietowych prowadzonych pod koniec roku 2009. Do wszystkich 52 banków zarejestrowanych w Polsce na koniec trzeciego kwartału 2009 roku skierowano kwestionariusz. Obejmował on 30 pytań otwartych. Jego pierwsza część zawierała pytania dotyczące najważniejszych wyzwań i problemów nadzoru korporacyjnego banków oraz podejmowanych działań antykryzysowych w tym obszarze w latach 2007-2009⁷. Druga część kwestionariusza dotyczyła szczegółowych zagadnień takich jak: skład oraz struktura rady nadzorczej banków, audyt i kontrola wewnętrzna, a także przejrzystość i dostęp do informacji.

⁴ OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages, 2009, Report of the High-Level Group on Financial Supervision in the EU*, February 2009, Nestor Advisors, *Banks Boards and the Financial Crisis* (London, Nestor Advisors 2009), Walker D., *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*, July 2009.

⁵ *Report of the High-Level Group on Financial Supervision in the EU*, February 2009, s. 29.

⁶ Jak wynika z przeprowadzonych badań podobne stanowisko reprezentują niektóre banki w Polsce.

⁷ Na pytania pierwszej części ankiety odpowiedziało w pełni pięć banków, a dwa udzieliły odpowiedzi na wybrane pytania.

Dziewięć spośród jedenastu banków notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych⁸ i trzy banki niebędące spółkami publicznymi przesłały odpowiedzi na pytania kwestionariusza. Część banków nie odpowiedziała na niektóre pytania. W przypadku spółek giełdowych niektóre dane można było pozyskać z raportów rocznych i dołączonych do nich raportów o stosowaniu przez banki w 2008 roku zasad nadzoru korporacyjnego. Za rok 2007 banki, będące spółkami publicznymi, były jedynie zobowiązane złożyć oświadczenie o stosowaniu zasad nadzoru korporacyjnego i dołączyć je do raportów rocznych.

Poniższa analiza praktyk nadzoru korporacyjnego w sektorze bankowym odnosi się do banków notowanych na giełdzie. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, na podstawie odpowiedzi pozyskanych z banków niebędących spółkami publicznymi można wysunąć wniosek, że problemy nadzoru korporacyjnego, do których odnosi się kwestionariusz, dotyczą ich w ograniczonym zakresie. Nie powołują one do składu rady nadzorczej niezależnych członków w rozumieniu Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady. W ramach działalności ich rad nadzorczych funkcjonuje jedynie komitet audytu i to od niedawna w związku z wejściem w życie przepisów Ustawy o „nadzorze publicznym”⁹. Wreszcie kwestie przejrzystości i dostępu inwestorów do informacji – wedle przekazanych odpowiedzi – ich nie dotyczą. Po drugie, banki niebędące spółkami giełdowymi, które przekazały wypełnione kwestionariusze, są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości aktywów, struktury własnościowej i profilu działania. Ich udział w rynku jest niewielki¹⁰. Dwa spośród nich są bankami prywatnymi, z których jeden jest częścią dużej międzynarodowej grupy kapitałowej i koncentruje się głównie na bankowości inwestycyjnej. Struktura własnościowa trzeciego jest zdominowana przez kapitał państwowy.

2. Specyfika nadzoru korporacyjnego banków w Polsce

Pod koniec trzeciego kwartału w Polsce zarejestrowanych było 52 banków, a 11 z nich było notowanych na giełdzie. Wszystkie banki giełdowe posiadały akcjonariusza większościowego, który dysponował – bezpośrednio lub pośrednio – co najmniej 51% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Więcej niż połowa banków notowanych na giełdzie wskazywała, że inwestor strategiczny posiada co najmniej 70% głosów na walnym zgromadzeniu (por. tabela 1). Udział

⁸ Na WGPW notowany jest włoski bank Unicredit, który nie zarejestrowany przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego jako bank krajowy.

⁹ Ustawa z dnia 22 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz. U. 2009 nr 77 poz. 649).

¹⁰ Nie znalazły się na liście 23 największych banków w Polsce opracowanej przez KNF na koniec drugiego kwartału 2009 roku.

aktywów banków notowanych na giełdzie w całości aktywów sektora bankowego stanowił 60%.

Tendencja silnego skoncentrowania struktury własności w sektorze bankowym w Polsce ujawniła się w trakcie procesu przekształceń własnościowych, pomimo wykorzystania różnych metod prywatyzacyjnych. Jest to zgodne z poglądem, że w przypadku słabo rozwiniętych ram prawnych i nieaktywnego rynku kapitałowego efektywny nadzór korporacyjny może tylko powstać w drodze koncentracji własności¹¹. Inwestor większościowy posiada odpowiednie bodźce do monitorowania kadry zarządzającej, która nie jest w stanie naruszać jego interesy i maksymalizować swoją użyteczność zamiast maksymalizacji wartości spółki dla akcjonariuszy. Ponadto, przenosi on swoje dobre praktyki i instrumenty nadzoru korporacyjnego, aby zapewnić sobie wywiązanie się kadry zarządzającej z odpowiedzialności wobec niego. W przypadku skoncentrowanej struktury własności główny konflikt interesu występuje pomiędzy akcjonariuszem większościowym a mniejszością w spółce. Ochrona praw akcjonariuszy mniejszościowych jest kluczowym problemem nadzoru korporacyjnego w Polsce.

Omówione w niniejszym opracowaniu badanie ankietowe wskazuje, że obok równoprawnego traktowania akcjonariuszy istnieje również potrzeba wzmocnienia pozycji rady nadzorczej. Dwa z sześciu banków, które odpowiedziały na wszystkie pytania kwestionariusza, uznały je za największe wyzwania związane z nadzorem korporacyjnym banków.¹² Słabość rady nadzorczej banków w Polsce może być związana z silnie skoncentrowaną strukturą właścicielską. Zdominowanie jej składu przez przedstawicieli inwestora strategicznego zwiększa prawdopodobieństwo, że będzie ona działać w jego interesie, co może być sprzeczne z interesami akcjonariuszy mniejszościowych i interesami innych interesariuszy, zwłaszcza deponentów. Jest to niepokojące z uwagi na ograniczone wykorzystanie w Polsce zewnętrznych mechanizmów nadzoru, takich jak: wrogie przejęcia czy sprzedaż akcji. Są one raczej nieskuteczne nie tylko z powodu silnie skoncentrowanej struktury własnościowej banków, ale również dlatego że rynek kapitałowy jest mało płynny. Warszawska Giełda Papierów Wartościowych, należy wprawdzie do największych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, ale nadal jest niedostatecznie płynna, aby oferować inwestorom mechanizmy dyscyplinowania kadry zarządzającej. Dlatego wzmocnienie pozycji rady nadzorczej jest priorytetem

¹¹ A. Shleifer, R. Vishny, *Survey on corporate governance*, "Journal of Finance", 1997, 52, s. 737–783.

¹² Dwie odpowiedzi wskazały na konieczność szybszego uaktualniania Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW i dostosowywania ich do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej, skąd pochodzą inwestorzy strategiczni większości banków kontrolowanych przez kapitał zagraniczny. W kolejnych dwóch wypowiedziach podkreślano konieczność szerszego propagowania problematyki nadzoru korporacyjnego. Ostatnia wypowiedź zwróciła uwagę, że standardy nadzoru korporacyjnego banków powinny zapewnić pogodzenie interesów banku z interesami publicznymi.

polityki nadzoru korporacyjnego w Polsce.

Do najczęściej wykazywanych naruszeń praw akcjonariuszy mniejszościowych w Polsce należą: transferowanie zysków za granicę, ceny transferowe, wygórowane prowizje czy niskie ceny akcji przy wezwaniu do zapisywania się na sprzedaż akcji.¹³ Inwestorzy mniejszościowi narzekają również na nieujawnianie wstępnych rocznych wyników finansowych. Banki w Polsce publikują sprawozdania finansowe po przekazaniu danych spółkom dominującym celem przygotowania sprawozdania skonsolidowanego. Oznacza to, że inwestor strategiczny posiada uprzywilejowany dostęp do informacji finansowych. Spółka dominująca powinna zasięgać informacji o stanie spółki zależnej, uczestnicząc w jej walnym zgromadzeniu. W praktyce informacje płyną ze spółek zależnych do spółek dominujących często z pominięciem zarządów tych pierwszych, ponieważ poszczególne obszary organizacyjne spółek zależnych zarządzane są bezpośrednio na szczeblu grupy przez odpowiednie pionory centrali. Za taki stan winę ponosi brak w Polsce kompleksowych przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie grup kapitałowych. KSH zawiera regulacje fragmentaryczne zaczerpnięte z prawa niemieckiego.

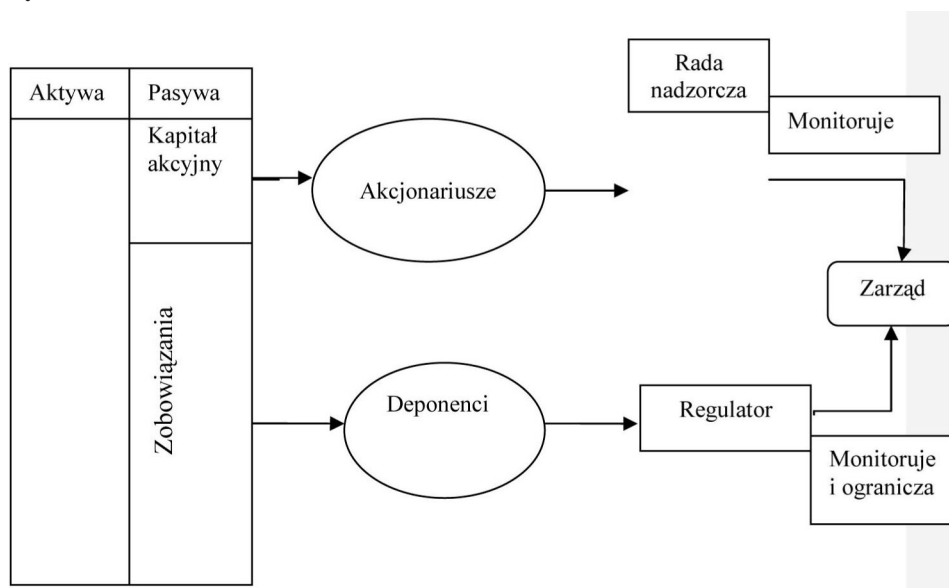
Trzy ankietowane banki podkreśliły istotną rolę wysokich standardów w zakresie przejrzystości spółki i dostępu inwestorów do informacji o niej. Z myślą o tym opracowały one otwartą politykę informacyjną, która polega między innymi na bezwzględnym zamieszczeniu rzetelnych informacji o banku na stronie internetowej, organizacji cyklicznych spotkań z inwestorami oraz poddawaniu się ocenom niezależnych ekspertów, w tym ocenom inwestorów instytucjonalnych.

Inwestorzy instytucjonalni, w szczególności fundusze emerytalne i powiernicze, stanowią znaczącą grupę spośród akcjonariuszy mniejszościowych banków giełdowych. Dotychczas byli oni raczej mało aktywni. Ostatnie zmiany prawne związane z nowelizacją KSH, która weszła w życie 3 sierpnia 2009 roku w związku z dostosowaniem polskich przepisów prawa z Dyrektywą 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 roku w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, mogą przyczynić się do wzrostu ich aktywności. Zyskali oni prawo do głosowania za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz nie są zobowiązani do blokowania akcji przed walnym zgromadzeniem. Wprowadzono też szereg zmian w zakresie organizacji walnych zgromadzeń. Trzy banki z sześciu, które udzieliły odpowiedzi na pytania z pierwszej części kwestionariusza, uznały zmiany regulacji dotyczące funkcjonowania walnych zgromadzeń za najważniejszą inicjatywę regulatora w okresie kryzysu finansowego.

¹³ Czasami zauważa się, że wysoki udział kapitału zagranicznego w sektorze bankowym w Polsce może osłabiać pozycję innych interesariuszy, np. klientów poprzez wysoką cenę kredytu lub jego ograniczenie dla średnich i małych przedsiębiorstw. Por. S. Rudolf, *Sprawozdanie z sesji kongresowej nt. Sektor finansowy – dylematy i kierunki rozwoju*, mimeo, 2008, s. 6.

Silna pozycja inwestora strategicznego, który jest zainteresowany możliwie najwyższym zwrotem z akcji spółki może również zagrozić interesom innych ważnych interesariuszy banku – deponentów i rządu. Ich większe znaczenie jest najważniejszą cechą odróżniającą nadzór korporacyjny banków od nadzoru korporacyjnego firm niefinansowych. W odróżnieniu od akcjonariuszy, których interesy są związane z kapitałem akcyjnym, interesy deponentów są związane ze zobowiązaniami banku (por. Rys. 1). Są oni zainteresowani przede wszystkim bezpieczeństwem swoich środków finansowych ulokowanych na rachunkach w banku i możliwością ich wypłacenia wraz z należnymi odsetkami. Nad tym czuwają organy nadzoru bankowego, które monitorują i ograniczają uznaniowe działania kadry zarządzającej banku kontrolowanej w Polsce przez inwestora strategicznego. Ochronie interesów deponentów służą również: ubezpieczenie depozytów oraz regulacje ostrożnościowe oparte o rekomendacje zawarte w dyrektywach Unii Europejskiej oraz Komitetu Bazylejskiego stopniowo wprowadzane do polskich przepisów prawnych od początku lat 90-tych.

Rysunek 1. Interesariusze banku.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ch. Harm, *The governance of the banking firm*, [w:] S. Stavrinakis, Ch. Harm, D. Llewellyn, B. Gandy, *Corporate Governance in Financial Institutions*, SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna 2007, s. 23-50.

Nadzór bankowy odgrywa istotną rolę nie tylko ze względu na ochronę deponentów poprzez zagwarantowanie bezpieczeństwa funduszom skumulowanym na rachunkach bankowych, ale również z uwagi na zapewnienie rynkowi bankowemu warunków właściwego funkcjonowania, jego stabilności i przejrzystości. Realizując powyższe zadania regulator konkuruje z inwestorem

strategicznym o kontrolę nad bankiem. Interesy tego drugiego, którym w Polsce są najczęściej globalne grupy finansowe, mogą pozostawać w konflikcie z pozostałymi interesariuszami banku: rządem, bankiem centralnym i nadzorem bankowym, którym zależy przede wszystkim na stabilności sektora bankowego. Ich działania odnoszą się głównie do zarządzania ryzykiem i do procesu dostosowania operacji bankowych do przepisów prawnych.

Na straży interesów deponentów w Polsce stoi od 1 stycznia 2008 roku zgodnie z ustawą o nadzorze nad rynkiem finansowym Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (KNF). Decyzja o połączeniu funkcji nadzoru finansowego i nadzoru bankowego została podjęta z powodu rosnącego znaczenia globalnych grup finansowych w Polsce, oferujących międzybranżowe produkty finansowe.

Nadzór bankowy w Polsce już przed kryzysem podjął szereg działań wyprzedzających odnoszących się do zarządzania ryzykiem płynności banków wzorując się na zaleceniach Komitetu Bazylejskiego ds. nadzoru bankowego (Bazylea II) i Dyrektywy Unii Europejskiej dotyczącej adekwatności kapitałowej. W roku 2006 wydał rekomendacje S zobowiązującą banki do zaostrożenia kryteriów przyznawania kredytów w walutach obcych. W roku 2007 wprowadzono ważną zmianę regulacyjną odnoszącą się do ryzyka płynności¹⁴, która wprowadzała obowiązek pomiaru poziomu płynności, miary płynności i obowiązek ich utrzymywania na ustalonym poziomie, obowiązek sprawozdawczy i monitorowania przyszłego poziomu płynności, konieczność zawiadomienia regulatora o każdorazowym obniżeniu nadzorczej miary płynności poniżej ustalonego poziomu oraz podjęcia niezwłocznie działań mających na celu przywrócenie poziomu środków zabezpieczających płynność do adekwatnego poziomu. Wszystkie te działania przyczyniły się do faktu, że banki w Polsce w okresie kryzysu finansowego nie borykają się z poważnym kryzysem płynności, który stanowi główny problem banków zagranicą.

Obok nadzoru bankowego istnieje jeszcze jedna jednostka składająca się na sieć bezpieczeństwa deponentów: Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Powołany do życia w roku 1994 celem wprowadzenia gwarancji wypłacenia depozytów w przypadku bankructwa banku. Do roku 2008 BFG udzielał wypłaty łącznej kwoty depozytów zgromadzonych w banku przez daną osobę (fizyczną lub prawną) do gwarantowanej kwoty: 100% środków do kwoty 1000 euro depozytu, 90% środków powyżej kwoty 1000 euro do kwoty 22 500 euro depozytu oraz 0% powyżej 22 500 euro depozytu.

W Polsce podobnie jak w innych krajach nie funkcjonuje specjalny zbiór zasad nadzoru korporacyjnego dla instytucji pośrednictwa finansowego. Praktyki banków w tym obszarze określone są przez przepisy prawa, Zasady Dobrej Praktyki Bankowej zmienione w marcu 2009 oraz statuty i regulacje wewnętrzne. Banki notowane na giełdzie są zobowiązane do wdrożenia i przestrzegania

¹⁴ Uchwała 9/2007 KNB z dn. 13 marca 2007 r.

zbioru zasad nadzoru korporacyjnego zebranych w dokumencie nazwanym Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW wedle zasady dostosuj lub wyjaśnij, w jakim zakresie ich nie stosujesz i dlaczego. Składa się on z 33 zasad podzielnych na cztery części: rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych, dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych, dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych oraz dobre praktyki akcjonariuszy. Obecnie obowiązująca wersja, trzecia, Dobrych Praktyk kładzie nacisk na przejrzystość spółek, w tym m.in. w zakresie wynagrodzeń i kosztów programów motywacyjnych, oraz komunikację z inwestorami i analitykami (istotna rola strony internetowej). Wskazuje na rosnące oczekiwania wobec członków rad nadzorczych, stawiając przed nimi nowe zadania: ocena systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem, a także przygotowanie samooceny,

3. Działania antykrzysowe w polskim sektorze bankowym

Przed upadkiem banku Lehman Brothers duże kwoty środków finansowych pochodzących z zagranicy przyczyniły się istotnego wzrostu akcji kredytowej banków w Polsce, w szczególności kredytów walutowych. Jej natężenie było mniejsze i trwała ona krócej niż w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W efekcie, w Polsce na koniec trzeciego kwartału 2009 roku udział kredytów zagrożonych w kredytach ogółem wynosił 6,8%. Jego poziom wzrósł z 4,5%, który odnotowano na koniec roku 2008.¹⁵

Relatywnie silna pozycja sektora bankowego w Polsce w okresie kryzysu finansowego wynikała z tradycyjnego modelu jego finansowania, który opiera się na depozytach klientów. Banki w Polsce nie były zaangażowane na dużą skalę w kredytowanie banków zagranicznych, które w okresie 2008-2009 upadły. Wpływ kryzysu na wycenę instrumentów finansowych, a przez to na wartość aktywów sektora bankowego był dość istotny w krótkim okresie, ale w długim okresie okazał się mało znaczący. Banki w Polsce nie musiały inwestować w ryzykowane instrumenty finansowe i udzielać osobom o niskich dochodach wysoce ryzykownych kredytów bankowych, głównie hipotecznych, których oprocentowanie było wyższe niż przy standardowym kredycie (*sub-prime loans*). Przez ostatnie lata usprawniały procedury związane z powiększaniem bazy depozytowej i udzielaniem dobrze zabezpieczonych kredytów. Paradoksalnie zapóźnienie rozwojowe sektora bankowego oraz konserwatywna polityka kredytowa spowodowana również nadmiernie ostrożną postawą regulatora ochroniły banki w Polsce przed poważnym kryzysem finansowym.

Pierwsze symptomy kryzysu wystąpiły w Polsce w czwartym kwartale 2008 roku w formie ograniczania udzielania kredytów przez banki mimo stabilnego finansowania przez inwestorów strategicznych swoich spółek zależnych.

¹⁵ Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009 r., KNF, 2009, s. 18.

Banki kontrolowane przez kapitał zagraniczny silnie zaostrzyły wymagania w obszarze zarządzania ryzykiem naciskane przez spółki dominujące stojące wobec rosnącej niepewności. Wpłynęło to negatywnie na funkcjonowanie krajowego rynku międzybankowego, jak również na dynamikę akcji kredytowej w Polsce zarówno dla klientów korporacyjnych, jak i klientów indywidualnych. Analizując kształtowanie się miesięcznych przyrostów wartości kredytów w dwóch podobnych okresach: wrzesień 2007 roku – czerwiec 2008 roku i wrzesień 2008 roku – czerwiec 2009 roku widać, że w bankach z udziałem kapitału zagranicznego przeciętne miesięczne tempo wzrostu kredytu ogółem spadło z 2,4% do 0,7%, a w bankach krajowych z 2,5% do 1,2%.¹⁶

Zaostrzenie polityki zarządzania ryzykiem w bankach stało się kluczowe nie tylko dla inwestorów strategicznych, ale również dla regulatora. Urząd KNF oraz Narodowy Bank Polski podjęli szereg inicjatyw mających na celu zabezpieczenie stabilności sektora bankowego. Większość z nich skoncentrowało się na ograniczeniu ryzyka płynności i ryzyka walutowego. Urząd KNF wydał również rekomendacje zachęcającą banki do zatrzymania całego zysku netto i niewypłacania dywidendy, aby zwiększyć ich fundusze własne. Wszystkie banki kontrolowane przez kapitał zagraniczny wypełniły zalecenie regulatora. Co więcej, od września 2008 roku 14 banków zwiększyło fundusze własne poprzez zwiększenie kapitału akcyjnego lub zaciągnięcie odnawialnej linii kredytowej w spółce macierzystej. Dzięki temu nie musiały bazować na zmniejszającym się międzynarodowym czy krajowym rynku międzybankowym. W okresie od czerwca 2008 roku do czerwca 2009 roku nastąpił wzrost zobowiązań wobec banków macierzystych o około 20 mld zł, po wyeliminowaniu zmian kursowych, tj. skutków deprecjacji złotego, czyli nastąpił wzrost o 28%.¹⁷ Oprócz tego rządowy pakiet działań antykryzysowych przewidywał wsparcie dla banków krajowych w formie gwarancji Skarbu Państwa, pożyczek skarbowych papierów wartościowych czy sprzedaży skarbowych papierów wartościowych.

W okresie 2008-2009 Urząd KNF zintensyfikował nadzór nad sektorem bankowym. Banki zostały zobowiązane do przeglądu własnej polityki kredytowej oraz planów awaryjnych pod kątem uwzględnienia możliwości braku płynności na rynku lokalnym lub ograniczenia wsparcia ze strony podmiotu macierzystego, oraz do przedkładania codziennych raportów dotyczących nowych ekspozycji wobec podmiotów zagranicznych. Przeprowadzono testy warunków skrajnych (*stress tests*), aby sprawdzić wrażliwość poszczególnych banków na kryzys finansowy oraz ocenić ich potrzeby kapitałowe, w tym zapewnienia odpowiedniego poziomu aktywów płynnych. W razie trudności z utrzymaniem minimalnego poziomu wskaźnika adekwatności kapitałowej regulator zobowiązywał banki do opracowania planu naprawczego. Obowiązek jego przygotowania dotyczył

¹⁶ NBP, Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego, wrzesień 2009, s. 27.

¹⁷ Ibidem, s. 26.

również sytuacji, w której bank wygenerował stratę na działalności w kwartalnym okresie sprawozdawczym.

W obawie, aby problemy z płynnością banków macierzystych nie przeniosły się na banki krajowe, Urząd KNF podjął inne działania wychodzące poza zakres bezpośredniego nadzoru analitycznego. Istotną jego częścią polegała na spotkaniach z zarządami banków oraz z przedstawicielami podmiotów macierzystych, w celu zapoznania się z ich sytuacją ekonomiczną oraz zamierzeniami strategicznymi wobec spółek zależnych. Nadzór bankowy pozostaje również w stałym kontakcie z nadzorami innych krajów, dzięki czemu możliwa jest m.in. weryfikacja oceny sytuacji podmiotów dominujących wobec instytucji działających w Polsce.

Wreszcie, celem podniesienia zaufania deponentów do systemu bankowego dokonano w listopadzie 2008 roku zmiany ustawy o BFG, która doprowadziła do podwyższenia gwarancji depozytów do 50 tys. euro. Podjęto również ważną inicjatywę oddolną. W wyniku współpracy organizacji zrzeszających podmioty oferujące produkty i usługi finansowe, organizacji i instytucji reprezentujących interesy klientów, innych instytucji rynkowych został opracowany Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego. Stanowi on zbiór szesnastu zasad uniwersalnych dla całego rynku finansowego artykułujący podstawowe wartości i ideały etyczne przyswiecające podmiotom finansowym, w szczególności w relacjach z klientami.

W okresie kryzysu finansowego nastąpiło w Polsce przeniesienie gro Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW do przepisów prawnych. Zasady organizacji walnych zgromadzeń zawartych w Dobrych Praktykach realizowanych przez zarządy oraz w Dobrych Praktykach stosowanych przez akcjonariuszy (Zasady II: 1.4, 1.7, 1.8, 1.9, 5 i 7 oraz Zasada IV: 3) zostały przeniesione do Kodeksu Spółek Handlowych. Zasada 1.13 Dobrych praktyk realizowanych przez zarządy dotycząca umieszczania na stronie internetowej raportu o nadzorze korporacyjnym została umieszczona w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych¹⁸. Z kolei Ustawa o nadzorze publicznym¹⁹ przenosi Dobre Praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych dotyczące powołania komitetu audytu w ramach rady nadzorczej (Zasada III: 7 i 8) oraz Dobre Praktyki stosowane przez akcjonariuszy o zmianie biegłego rewidenta (Zasada IV: 8). Oprócz tego warto zwrócić uwagę, że banki, których większość akcji znajduje się w posiadaniu zagranicznych inwestorów, podlegają podwójnym

¹⁸ Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Dz.U. 2009 nr 33 poz. 259.

¹⁹ Ustawa z dnia 22 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz. U. 2009 nr 77 poz. 649).

regulacjom: polskim oraz z krajów, gdzie zarejestrowana jest spółka macierzysta. Wiele z tych spółek jest notowanych na największych giełdach świata, co wymusza dostosowanie do surowych norm prawnych oraz wysokich standardów przejrzystości. Skutki wprowadzenia nowych przepisów prawnych będzie można ocenić rzetelnie w przyszłości. Część badawczy²⁰ stoi na stanowisku, że w odniesieniu do nadzoru korporacyjnego nadmiar regulacji jest niepotrzebny.

4. Pozycja rady nadzorczej banków

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w latach 2007-2009 rady nadzorcze banków notowanych na giełdzie były liczne²¹. Przeciętnie w razie nadzorczej zasiadało dziewięć osób (por. Załącznik 1. tabela 1). 62% członków rad nadzorczych banków biorących udział w badaniu posiadało wyższe wykształcenie ekonomiczne, 22% prawnicze, 10% inżynierskie a 6% legitymowało się innymi ukończonymi studiami wyższymi. Żaden bank nie stosował rekomendowanego przez ekspertów²² testu *fit and proper*, który został wprowadzony w niektórych krajach wysokorozwiniętych celem sprawdzenia, czy osoba pełniąca funkcję członka zarządu czy rady nadzorczej oraz dyrektora w instytucjach finansowych posiada niezbędne kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia dla realizacji zadań przypisanych do ich stanowiska oraz że te osoby są uczciwe i postępują etycznie.

Rady nadzorcze banków notowanych na giełdzie spotykały się przynajmniej raz na kwartał. Można zaobserwować nieznaczny trend wzrastającej liczby posiedzeń rad nadzorczych badanych podmiotów. Jest to zgodne z odpowiedziami na pytanie kwestionariusza dotyczące zmian związanych z nadzorem korporacyjnym w okresie 2007-2009. Wskazywano, że w okresie kryzysu finansowego odnotowano większą aktywność rad nadzorczych i ich większą skłonność do ingerowania w bieżące zarządzanie bankiem. Średnia liczba spotkań dla wszystkich banków notowanych na giełdzie wynosiła 7 w roku 2007 i w roku 2008 oraz 8 w roku 2009. Wydaje się, że liczba posiedzeń rady nadzorczej zależy również od standardów korporacyjnych inwestora strategicznego. W jednym z banków, w którym w roku 2008 zmienił się inwestor strategiczny, spotkania rady stały się dużo rzadsze. Ich liczba spadła z 10 w roku 2007 do 6 w roku 2008. A w roku 2009 odbyły się 4 posiedzenia rady. Z analiz przekazanych danych wynika również, że w bankach, nad którymi kontrolę sprawuje inwestor nieprywatny, posiedzenia rady nadzorczej odbywały się najczęściej. W okresie 2007-2009 rady spotykały się kilkanaście razy w roku. Warto by było zbadać, czy większa liczba posiedzeń ma związek z objęciem członków rady nadzorczej wszystkich

²⁰ P. Mülbart, *Corporate Governance of Banks*, ECGI paper, 2009.

²¹ Z przeprowadzonej wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce przez firmę Deloitte w roku 2007 ankiety wynika, że typowa rada nadzorcza liczy od 4-5 członków.

²² OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis...*, op. cit., s. 10.

banków z większościowym kapitałem zagranicznym umową ubezpieczeniową od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanych przez nich obowiązków. Ubezpieczenie pokrywa ewentualne roszczenia z jakimi, wobec członków władz, mogą wystąpić akcjonariusze, organy państwa, pracownicy w związku z nieprawidłowym kierowaniem działalnością banku i powstałymi z tego tytułu startami. A więc czy mamy do czynienia ze zjawiskiem określanym jako pokusa nadużycia (*moral hazard*).

Aby wzmocnić pozycję rady nadzorczej Dobre Praktyki kładą nacisk na powoływanie do niej niezależnych członków rady nadzorczej posiadających wysokie kompetencje zawodowe. Eksperti twierdzą, że są oni bardziej obiektywni w ocenie sytuacji spółki, bardziej skłonni kierować się interesem spółki niż poszczególnych akcjonariuszy, zdolni do zachowania obiektywnej i bezstronnej postawy przy rozstrzyganiu konfliktów pomiędzy różnymi grupami interesów, a także są bardziej zorientowani na usprawnienie prac rady w obszarach szczególnie istotnych z punktu widzenia ochrony interesów spółki i wszystkich akcjonariuszy.

Rezultaty badań pokazują również, że praktyka powołania niezależnych członków rady nadzorczej, silnie zakorzeniła się wśród banków notowanych na giełdzie. Tylko jeden bank poinformował, że w jego radzie nadzorczej nie było niezależnych członków. Informacje ujawnione przez pozostałe banki wskazują, że zasada Dobrych Praktyk Spółek notowanych na GPW, zobowiązująca do powołania w skład rady co najmniej dwóch niezależnych członków, jest przestrzegana, a ich liczba nie jest minimalna. Sześć spośród jedenastu banków notowanych na giełdzie wskazało, że przynajmniej połowę składu rady stanowili niezależni. Przeciętnie do rady nadzorczej wchodziło czterech niezależnych członków. Ponadto, w dziesięciu bankach niezależny członek pełnił rolę przewodniczącego rady nadzorczej. W przypadku ośmiu banków przewodniczący rady nadzorczej zgromadził odpowiednie doświadczenie zawodowe, pracując w polskim sektorze bankowym²³.

Szczególną rolę niezależnych członków rady nadzorczej podkreślają nie tylko Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie, ale również zasady nadzoru korporacyjnego rekomendowane bankom przez Komitet Bazylejski (*Basel Corporate Governance Guidance*). Oba dokumenty, jak również ostatnie ekspertyzy międzynarodowe²⁴ zwracają uwagę, że wzmocnieniu pozycji rady nadzorczej i usprawnieniu jej prac, zwłaszcza w okresie kryzysu, kiedy trzeba sprawniej reagować, służą również jej komitety.

²³ Analizy empiryczne pokazują, że istnieje pozytywny i istotny związek pomiędzy znajomością branży bankowej pozyskanej dzięki pracy na stanowiskach wyższej kadry zarządzającej instytucjami finansowymi a wynikami banku. Por. Nestor Advisors, *Banks Boards and the Financial Crisis*, op. cit.

²⁴ OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, 2009, s. 9, 20 oraz Report of the High-Level Group on Financial Supervision in the EU, February 2009, s. 29.

We wszystkich bankach w latach 2007-2009²⁵ funkcjonował komitet audytu zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na Giełdzie. W Polsce wymaganie powołania komitetu audytu zawarte jest nie tylko w Dobrych Praktykach, a więc w miękkim prawie, ale również znajduje się w przepisach prawa. Wedle Ustawy o nadzorze publicznym w jednostkach zainteresowania publicznego (obejmujących m.in. spółki giełdowe i banki) działa komitet audytu, którego członkowie powoływani są spośród członków rady nadzorczej (w jednostkach, w których rada nadzorcza składa się z nie więcej niż 5 członków, zadania komitetu audytu mogą zostać powierzone radzie nadzorczej). W skład komitetu audytu powinno wchodzić co najmniej 3 członków, w tym przynajmniej jeden członek powinien spełniać warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej.

Typowy komitet audytu banków giełdowych liczył cztery osoby, z czego dwie były niezależnymi członkami rady nadzorczej. Jeden bank oświadczył, że w jego komitecie audytu nie zasiadali niezależni członkowie, ponieważ nie było takich w całym składzie rady nadzorczej. W pozostałych bankach notowanych na giełdzie przynajmniej jedną trzecią jego składu stanowili członkowie niezależni. Osiem banków wskazało, że przewodniczący komitetu audytu był niezależnym członkiem rady, posiadającym kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów. Większość komitetów audytu odbywała posiedzenia raz na kwartał. W przypadku dwóch spośród jedenastu banków giełdowych spotykały się one co dwa miesiące. Przeciętna liczba posiedzeń komitetu audytu wzrosła nieznacznie w roku 2008 i w roku 2009 w stosunku do roku 2007.

Głównymi obszarami zainteresowania komitetu audytu jest sprawozdawczość finansowa banku oraz kontrola ryzyka. Pierwszy obszar obejmuje następujące zadania: badanie rzetelności informacji finansowych publikowanych przez spółkę, definiowanie kryteriów wyboru niezależnego audytora zewnętrznego oraz przedmiotu badania przez biegłego rewidenta, a także analiza przyczyn jego rezygnacji, rekomendowanie osoby biegłego rewidenta oraz określanie wysokości jego wynagrodzenia, badanie niezależności audytora zewnętrznego od spółki i członków zarządu oraz kontrola jego bezstronności i obiektywizmu, kontrola charakteru usług nie kwalifikujących się jako audytorskie, współpraca z biegłym rewidentem przy badaniu sprawozdawczości finansowej spółki, analiza uwag zgłoszonych przez biegłego rewidenta do standardów księgowych oraz sprawozdań finansowych, monitorowanie procesu wdrażania zaleceń audytora. We wszystkich ankietach podkreślano, że komitety audytu współpracują z biegłym rewidentem, zapraszając go na swoje posiedzenia i otrzymując od niego raporty. W praktyce wpływ komitetu audytu na wybór rewidenta jest dość ograniczony. Wszystkie banki kontrolowane przez kapitał zagraniczny są częścią dużych grup kapitałowych, które bada ta sama firma audytorska. Komitet audytu może

²⁵ W Noble Bank komitet audytu został powołany w sierpniu 2008 roku.

zapewnić jedynie rotację kluczowych partnerów firmy audytorskiej wybranych do badania sprawozdania finansowego.

Kontrola ryzyka polega z jednej strony na przeglądzie – przynajmniej raz w roku – systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem, zapewniając, aby istotne rodzaje ryzyka były prawidłowo zidentyfikowane, zarządzane i ujawniane. Drugiej strony oznacza zapewnienie skuteczności audytu wewnętrznego poprzez m.in.: dokonanie wyboru, powołania lub odwołania osoby kierującej działem audytu wewnętrznego, wydanie zaleceń dotyczących budżetu działu audytu wewnętrznego oraz wynagrodzeń jego pracowników, monitorowanie wdrożenia zaleceń audytu wewnętrznego w spółce, otrzymywanie informacji na temat oceny systemu kontroli wewnętrznej i realizowanych działań naprawczych, opiniowanie krótko- i długookresowych planów audytu wewnętrznego, ocena polityk i procedur kontroli wewnętrznej z obowiązującymi standardami, w razie potrzeby dokonana z pomocą zewnętrznych ekspertów.

Na pytanie z kwestionariusza dotyczące praktyki funkcjonowania jednostki audytu wewnętrznego w strukturze banku oraz powoływania jej dyrektora cztery banki wskazały, że rada nadzorcza na podstawie opinii komitetu audytu akceptuje zmiany na stanowisku dyrektora departamentu audytu wewnętrznego oraz wszelkie inne zmiany kadrowe w tym departamencie, włączając w to decyzje o wielkości wynagrodzeń i politykę szkoleniową. Siedem banków odpowiedziało, że dyrektor departamentu audytu wewnętrznego raportuje prezesowi i komitetowi rady nadzorczej do spraw audytu.

Przeważająca część rad nadzorczych banków notowanych na giełdzie korzystała również ze wsparcia komitetu wynagrodzeń. W ośmiu bankach usprawnił on pracę rady nadzorczej. W jednym banku bezpośrednio kontrolowanym przez kapitał państwowy nie utworzono komitetu wynagrodzeń ze względu na sztywne i szczegółowe przepisy prawne, określające wysokość i strukturę wynagradzania członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa zgodnie z zapisami tzw. „Ustawy kominowej”²⁶. Dotychczasowe praktyki ich wynagradzania pokazują, że istnieje szereg sposobów na omińnięcie przepisów prawnych i zwiększenie ich niskiego uposażenia. Jest to – wedle jednego z banków biorących udział w badaniu ankietowym – największa porażka nadzoru korporacyjnego banków w Polsce.

Na uwagę zasługuje fakt, że w sześciu bankach w komitecie wynagrodzeń zasiadał przynajmniej jeden niezależny członek rady. Do najważniejszych zadań komitetu, według wypowiedzi ankietowanych, należało opiniowanie wielkości wynagrodzenia i innych warunków kontraktów menedżerskich z członkami zarządu oraz sporów prawnych pomiędzy bankiem a członkami zarządu, a także ustalenie polityki wynagradzania kadry menedżerskiej. Ostatnie zadanie stało się bardzo ważną kompetencją rady nadzorczej i jej komitetu wraz z wykryciem

²⁶ Ustawa z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz. U. z dnia 10 kwietnia 2000 r.)

przez dotychczas przeprowadzone analizy empiryczne istotnego wpływu systemu wynagradzania kadry menedżerskiej banków, opierającego się w dużej mierze na krótkoterminowych wynikach finansowych, na kryzys finansowy²⁷. Podobnie jak w innych krajach w Polsce niewielką część uposażenia zarządów banków stawowi nagroda długoterminowa.

Zarówno polskie przepisy prawne, jak i Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW nie nakazują ujawniania polityki wynagradzania kadry członków zarządu. Takie zalecenia wydała 30 kwietnia 2009 roku Komisja Europejska²⁸, a na ich podstawie Urząd Komisji Nadzoru Finansowego wydał rekomendacje. Wskazują one na konieczność ujawnienia i uzasadnienia poziomów i mechanizmów wypłaty poszczególnych składników wynagrodzenia oraz omówienia kryteriów (nie tylko finansowych) wypłaty zmiennej części wynagrodzenia, które powinny sprzyjać długoterminowej stabilności i wzrostowi wartości spółki. Urząd KNF podkreśla, że rada nadzorcza powinna być organem odpowiedzialnym za tworzenie i wdrożenie ogólnych zasad polityki wynagradzania zarządu, zgodnej ze strategią banku, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej. Konieczne jest także określenie sposobu monitorowania i raportowania mierników, od których uzależniona jest zmienna część wynagrodzenia.

Zasady wynagrodzenia zarządu za rok 2008 wraz z opisem mierników mających wpływ na zmienną jego część zostały ujawnione na internetowej stronie jedynie przez jeden bank. Dwa inne banki w przekazanych kwestionariuszach badawczych wskazują, że krótkoterminowa zmienna część wynagrodzenia – premia roczna, bonus – zależy od następujących wskaźników: wynik netto lub brutto, ROAC, udział w rynku depozytów i kredytów oraz stosunku kosztu do przychodu. W niektórych bankach jednym ze składników wynagrodzenia zarządu są długoterminowe systemy motywacyjne oparte o trzyletnie plany, których podstawą są opcje na akcje. Ich wypłata jest uzależniona od osiągnięcia w okresie trzyletnim określonych celów biznesowych wyrażonych najczęściej jako skumulowany przyrost zysku na akcję.

W Polsce obowiązuje prawo na mocy Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych²⁹ o ujawnianiu indywidualnej informacji o składnikach wynagrodzenia poszczególnych członków zarządu. Wskazuje ono, że sprawozdania finansowe spółek notowanych na giełdzie muszą pokazywać wszystkie elementy wynagrodzenia poszczególnych członków

²⁷ Mülberr P., *Corporate Governance of Banks*, op. cit., s. 6-8.

²⁸ Commission Recommendation of 30 April 2009 on remuneration policies in the financial services sector, 2009/384/EC.

²⁹ Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Dz.U. 2009 nr 33 poz. 259.

zarządu wypłacone, należne czy potencjalnie należne. W przypadku spółek dominujących ujawniane informacje powinny obejmować wielkość wynagrodzeń i innych nagród otrzymanych z powodu zasiadania we władzach organów spółek zależnych. Niemal wszystkie banki notowane na giełdzie wywiązały się z tego obowiązku. Jeden bank podał wynagrodzenie zagregowane dla wszystkich członków zarządu. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że w okresie kryzysu w roku 2008 trzy banki zdecydowały o zmianie wynagrodzenia zarządu zgodnie z ogólnosięciowym trendem. W jednym banku nie został wypłacony zarządowi bonus za rok 2008, a w drugim został on zmniejszony celem uniknięcia zwolnień grupowych³⁰. Rada nadzorcza trzeciego banku podjęła uchwałę o odjęciu od wyniku, będącego podstawą wymiaru wielkości rocznej premii, wyniku na transakcji jednorazowej, co zmniejszyło jej wysokość.

Obowiązek raportowania indywidualnych wynagrodzeń wprowadzono do przepisów prawa w Polsce już w roku 2005, co zdaniem jednego z ankietowanych banków było najważniejszą inicjatywą regulatora ostatnich lat. Rozwiązanie to rzadko wówczas stosowano w innych krajach Unii Europejskiej. Inny bank za najważniejszą inicjatywę regulatora dotyczącą nadzoru korporacyjnego uważa obecnie przygotowywany projekt zmian Dyrektyw Parlamentu Europejskiego i Rady Europy o numerach 48/2006 oraz 49/2006, które zobowiążą banki do prowadzenia polityki wynagrodzeń w taki sposób, aby nie zachęcać lub nie nagradzać działań obciążonych wysokim ryzykiem.

W większości ankietowanych banków nie było komitetu ryzyka, którego powołanie jest jednym z najważniejszych zaleceń wynikających z analiz pokryzysowych³¹. Zaleca się tworzenie komitetu rady nadzorczej ds. ryzyka, który koncentruje się nie tylko na bieżących ryzykach, ale bierze pod uwagę potencjalne przyszłe ryzyka. W ramach usprawnienia procesów zarządzania ryzykiem należy stworzyć niezależne stanowisko w zarządzie banku. Osoba na tym stanowisku powinna mieć bezpośredni dostęp do członków komitetu ryzyka i rady nadzorczej oraz odpowiednią władzę i pozycję w organizacji tak, aby wpoić istotne znaczenie dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem. Trzy banki poinformowały o jego działalności, przy czym w przypadku dwóch banków został on powołany dopiero w roku 2008 w okresie kryzysu finansowego. Z przekazanych przez banki wypowiedzi wynika, że tylko w dwóch bankach powołuje się niezależnego członka zarządu ds. ryzyka (*Chief Risk Officer*), który bezpośrednio raportuje do rady nadzorczej lub jej komitetu ds. ryzyka. Pięć banków wskazała, że w zarządzie jest osoba odpowiedzialna za ryzyko, która bezpośrednio raportuje do prezesa. Od niego rada nadzorcza otrzymuje raporty dotyczące polityki i

³⁰ W większości banków ograniczenie zatrudnienia było istotnym działaniem antykryzysowym podejmowanym w latach 2008-2009.

³¹ D. Walker, *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*, op.cit., s. 80-81.

procedury zarządzania ryzykiem. Pięć banków poinformowało o raportowaniu w cyklu kwartalnym, a dwa kolejne przekazują informacje częściej niż raz na kwartał, na każde posiedzenie rady nadzorczej.

W zależności od indywidualnych potrzeb niektóre banki tworzyły dodatkowe komitety takie jak: ds. strategii, inwestycji, finansów oraz modernizacji struktury informatycznej.

5. Wnioski końcowe

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w okresie kryzysu finansowego podjęto wiele inicjatyw mających na celu poprawę nadzoru korporacyjnego banków. Wprowadzono nowe przepisy prawne, których część była dotychczas stosowana przez banki giełdowe jako Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW celem wzmocnienia ochrony praw akcjonariuszy, zwłaszcza mniejszościowych, stabilności systemu finansowego oraz zaufania deponentów do sektora bankowego. Badanie ankietowe pokazuje, że banki w latach 2008-2009 stosowały się do rekomendowanych w Polsce Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW. Analizując wyniki ankiety można stwierdzić, że inne spółki mogą wzorować się na bankach w zakresie usprawniania nadzoru korporacyjnego. Większość banków wprowadziła standardy nadzoru korporacyjnego niezalecane w Polsce, ale wymagane w krajach wysokorozwiniętych. Dotyczy to zwłaszcza funkcjonowania rady nadzorczej, w szczególności udziału jej niezależnych członków oraz działalności jej komitetów.

Rezultaty ankiety potwierdzają, że wzmacnia się pozycja rad nadzorczych. Dzięki większej liczbie niezależnych członków, niejednokrotnie stanowiącej połowę jej składu, rada nadzorcza może mieć większy wpływ na to, aby decyzje podejmowane przez spółkę służyły wszystkim inwestorom, nie tylko strategicznemu. Rośnie również ranga rady nadzorczej we współpracy z zarządami ze względu na funkcjonowanie jej komitetów. Rozszerzyły one swoją działalność poza sprawozdawczość finansową i kontrolę ryzyka (komitet audytu), powołując komitet wynagrodzeń i ryzyka oraz dodatkowe komitety tworzone zgodnie z indywidualnymi potrzebami banków. Świadczy to o upowszechnianiu się poglądu, że większość zadań rady nadzorczej można delegować na jej komitety. Działalność komitetów przyczynia się tego, aby decyzje podejmowane przez radę nadzorczą były należycie rozpatrywane i opierały się na solidnych podstawach. Następuje zatem wzmocnienie nadzoru nad bankiem.

Odpowiedzi udzielone przez banki pokazują również, że pewne dostosowania praktyk nadzoru korporacyjnego banków do najlepszych światowych wzorców i rekomendacji ekspertów powinny mieć miejsce. Odnosi się to do procesów zarządzania ryzykiem, systemu wynagradzania zarządu oraz do kwalifikacji członków rad nadzorczych.

Literatura:

1. Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing corporate governance for banking organizations*, February 2006.
2. BSCEE Review 2008.
3. *Commission Recommendation of 30 April 2009 on remuneration policies in the financial services sector*, 2009/384/EC.
4. Harm Ch., *The governance of the banking firm*, [w:] S. Stavrinakis, Ch. Harm, D. Llewellyn, B. Gandy, *Corporate Governance In Financial Institutions*, SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna 2007.
5. High-Level Group on Financial Supervision in the EU, *Report*, February 2009.
6. IMF, *Republic of Poland*, Staff Report for the 2009 Article IV Consultation, 2009.
7. KNF, Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009 r., 2009.
8. Mülbart P., *Corporate Governance of Banks*, ECGI paper, 2009.
9. NBP, *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, wrzesień 2009.
10. NBP, *The Polish Banking System in the nineties*, 2001.
11. Nestor Advisors, *Banks Boards and the Financial Crisis* (London, Nestor Advisors 2009).
12. OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, 2009.
13. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Dz.U. 2009 nr 33 poz. 259 .
14. Rudolf S., *Sprawozdanie z sesji kongresowej nt. Sektor finansowy – dylematy i kierunki rozwoju*, mimeo, 2009.
15. Shleifer A., Vishny R., *Survey on corporate governance*, “Journal of Finance”, 1997, 52.
16. Uchwała 9/2007 KNB z dn. 13 marca 2007 r.
17. Ustawa z dnia 22 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz. U. 2009 nr 77 poz. 649).
18. Ustawa z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz. U. z dnia 10 kwietnia 2000 r.)
19. Walker D., *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*, July, 2009.

Streszczenie

Nadzór korporacyjny banków różni się od nadzoru nad spółkami niefinansowymi. Jak pokazuje obecny kryzys finansowy zaniechania w tym obszarze mogą wywołać skutki odczuwalne dla całej gospodarki. Celem niniejszego opracowania jest ocena praktyk nadzoru korporacyjnego stosowanych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2007-2009 oraz przeanalizowanie, jakie standardy nadzoru korporacyjnego banków powinny zostać skorygowane, uzupełnione i/ lub efektywniej wdrażane. Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że banki w Polsce stosowały się do rekomendacji ekspertów, w szczególności jeśli chodzi o praktyki działania rad nadzorczych. Do ich składu byli powoływani niezależni członkowie, którzy angażują się w pracę komitetów, usprawniających ich działania i wzmacniających ich pozycję. Rezultaty badania pokazują również, że występują ważne zagadnienia z zakresu nadzoru korporacyjnego banków, które ciągle wymagają poprawy. Należą do nich: system wynagrodzeń zarządów banków oraz niektóre procesy zarządzania ryzykiem.

Corporate governance of banks in Poland during financial crisis

Summary

Corporate governance of banks differs from that of a generic firm. The present financial crisis demonstrates that failure in corporate governance of banks can affect a whole economy. The aim of the study is to evaluate corporate governance practices in the banking sector in Poland during 2007-2009 and analyze what standards should be modified or more efficiently implemented. The results show that banks in Poland complied with experts' recommendations, in particular with regard to supervisory board practices. Independent board members were appointed and they were actively involved in board committees that enhance the board position and proceedings. There are few aspects of corporate governance of banks in Poland still to be improved such as: remuneration policy of management board members and some processes of risk management.