

Piotr Urbanek

Uniwersytet Łódzki

CZY NADZÓR KORPORACYJNY UCHRONIŁ POLSKIE BANKI PRZED KRYZYSEM?

Streszczenie: W związku z poszukiwaniem źródeł obecnego kryzysu gospodarczego jednym z obszarów, które stały się przedmiotem szczególnej uwagi, są mechanizmy nadzoru korporacyjnego, szczególnie w sektorze finansowym. Mimo że nadzór korporacyjny nie był bezpośrednią przyczyną kryzysu, to instrumenty nadzoru okazały się niedostosowane do kontroli i monitorowania nowego modelu biznesowego banków, w którym kluczowym czynnikiem staje się zarządzanie ryzykiem. Kryzys finansowy dotknął polski sektor finansowy w ograniczonym stopniu. Celem artykułu jest ocena jakości procedur nadzorczych stosowanych w polskich bankach publicznych. Analiza raportów okresowych sporządzanych przez banki pokazuje, że standardy nadzoru, w tym przede wszystkim transparentność stosowanych procedur, zdecydowanie nie dorównują tym, obowiązującym w większości krajów Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: kryzys finansowy, nadzór korporacyjny, sektor bankowy.

1. Wstęp

Obecny kryzys finansowy po raz kolejny wykazał słabości standardów nadzoru korporacyjnego. Na początku XXI wieku system nadzoru przeszedł głębokie reformy. Była to reakcja na patologiczne praktyki obserwowane w największych amerykańskich i europejskich korporacjach. Wypracowane w tym okresie nowe standardy i instytucje nadzoru korporacyjnego okazały się zupełnie nieskuteczne w obliczu zagrożeń wywołanych przez zjawiska kryzysowe na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych, które w kolejnych latach doprowadziły do ogólnosiwiatowego kryzysu gospodarczego.

Należy podkreślić różnicę między poprzednim i obecnym kryzysem w aspekcie odpowiedzialności mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Wcześniej to brak właściwej infrastruktury regulacyjno-instytucjonalnej nadzoru doprowadził do przestępstw korporacyjnych, nadużyć, bankructw i innych nagannych zachowań. Analizując przebieg obecnego kryzysu, można stwierdzić, że nadzór korporacyjny nie był jego bezpośrednią przyczyną. Zarazem instrumenty nadzoru okazały się niedostosowane do kontroli i monitorowania nowego modelu biznesowego banków, w którym kluczowym czynnikiem staje się zarządzanie ryzykiem. To nadmierna koncentracja ryzyka jest postrzegana jako jedno z najważniejszych źródeł kryzysu. Sprzyjały

temu agresywne systemy motywowania kadry menedżerskiej, brak reakcji ze strony instytucji nadzorujących sektor finansowy, błędy agencji ratingowych, bierne postawy akcjonariuszy oraz brak właściwego nadzoru ze strony rad spółek.

Kryzys doprowadził do bezprecedensowych zjawisk na rynkach finansowych w Stanach Zjednoczonych i Europie. Ich przejawem były bankructwa wielkich banków, fuzje i przejęcia, a w efekcie konieczność dokapitalizowania banków ze środków publicznych, a nawet nacjonalizacja¹. Globalny kryzys dotknął polski sektor finansowy w ograniczonym stopniu. Jego najbardziej dotkliwymi przejawami były drastyczne spadki indeksów na WGPW oraz silna deprecjacja złotego, niemająca uzasadnienia w czynnikach fundamentalnych. Ta relatywnie dobra sytuacja polskiego sektora finansowego rodzi naturalne pytanie o przyczyny, które do tego doprowadziły. W artykule przedstawione zostaną wybrane aspekty nadzoru korporacyjnego w polskich bankach publicznych. Na tej podstawie zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie sformułowane w tytule – czy to dobry nadzór korporacyjny uchronił polskie banki przed kryzysem?

2. Specyfika nadzoru korporacyjnego w bankach

Nadzór korporacyjny w bankach różni się od tego, który występuje w innych typach korporacji. Składa się na to wiele czynników²: ryzyko systemowe, skala i charakter prowadzonych operacji, powiązania między podmiotami sektora finansowego, innowacyjne instrumenty finansowe, skomplikowane struktury własnościowo-kontrolne wielkich grup finansowych, szybkie zmiany modeli biznesowych instytucji finansowych.

W najprostszym ujęciu przez pojęcie nadzór korporacyjny rozumie się reguły, według których korporacje są zarządzane i kontrolowane. Przy określaniu zasad nadzoru korporacyjnego bardzo ważne jest wskazanie dwóch alternatywnych perspektyw, które podkreślają wąskie i szerokie rozumienie tego pojęcia³. W pierwszej z nich eksponuje się zjawisko oddzielenia własności od zarządzania i wynikający z tego dualizm celów menedżerów i akcjonariuszy. W tym znaczeniu nadzór korporacyjny obejmuje zespół instytucji łagodzących konflikt interesów między akcjonariuszami i menedżerami. Drugie, szersze ujęcie, akcentuje tzw. społeczną perspektywę funkcjonowania współczesnych korporacji. W tym rozumieniu nadzór korporacyjny stanowi zbiór mechanizmów, za pomocą których decyzje i wybory podejmowane przez osoby zarządzające spółkami są zgodne z celami akcjonariuszy i innych grup interesariuszy.

¹ K. Schedler, D. Piazza, *Banking between Public and Corporate Governance. A Hybrid Framework for Multi-Rational Government in Banking*, IRSPM Conference 2010, Berne.

² M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s.154.

³ P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 7.

Problem opisywany w teorii agencji, który oddaje istotę konfliktów interesów między różnymi podmiotami związanymi z działalnością korporacji i który determinuje rodzaj instrumentów nadzoru korporacyjnego, w przypadku banków jest bardziej skomplikowany. Można wskazać trzy kategorie zjawisk występujących w bankach, które mogą być określone pojęciem „problem agenta”⁴. Po pierwsze, jest to konflikt między akcjonariuszami i menedżerami, wynikający z oddzielenia własności od kontroli. Przejawami tego zjawiska są oportunistyczne postawy menedżerów, wykorzystujących swoje pozycje ze szkodą dla akcjonariuszy i spółek. Po drugie, jest to konflikt między dominującymi akcjonariuszami, często zaangażowanymi bezpośrednio w procesy zarządzania spółkami, a inwestorami mniejszościowymi. Stwarza to zagrożenie w postaci nieefektywnej eksploatacji spółek przez inwestorów większościowych. Wreszcie trzecią osią konfliktu – specyficzną dla banków – są rozbieżne preferencje na linii akcjonariusze-deponenci. W przypadku akcjonariuszy ich interesy są związane z kapitałem akcyjnym. Najważniejszym celem jest osiągnięcie korzyści determinowanych przez wyniki finansowe i zmiany cen rynkowych akcji. Oznacza to akceptację relatywnie wysokiego poziomu ryzyka. Deponenci natomiast wykazują zdecydowanie większą awersję do ryzyka. Ich interesy są związane ze zobowiązaniami banków i kluczowe dla nich jest bezpieczeństwo ich inwestycji, czyli są zainteresowani stabilnością banku w długiej perspektywie.

Kolejną cechą odróżniającą nadzór w sektorze bankowym jest dualizm funkcji pełnionych przez banki, które jednocześnie mogą być akcjonariuszami oraz kredytodawcami dla tych samych podmiotów. Jeżeli zaangażowanie kredytowe banku jest większe niż zaangażowanie kapitałowe, może to prowadzić do konfliktu interesów⁵. Interesy banku jako kredytodawcy mogą być sprzeczne z interesami innych akcjonariuszy i spółki. Należy także podkreślić uprzywilejowaną pozycję banków w stosunku do innych inwestorów ze względu na dostęp do informacji, które dają większą możliwość monitoringu i kontroli⁶. W takiej sytuacji banki obok typowych funkcji nadzorczych powinny sprawować dodatkową formę nadzoru – nadzór wierzycielski⁷.

Specyfika nadzoru korporacyjnego nad bankami jest uwarunkowana również charakterem działalności bankowej⁸. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w składnikach, strukturze i ryzyku majątku i źródeł finansowania. Duża część zobowiązań ma postać krótkookresowych depozytów bieżących, natomiast aktywa obejmują także składniki długoterminowe. Finansowanie relatywnie mniej płynnych składników majątku wymagalnymi zobowiązaniami jest przyczyną występowania ryzyka płyn-

⁴ P.O. Mulbert, *Corporate Governance of Banks after The Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*, CEGI Working Paper Series in Law no. 151, 2010, s. 15.

⁵ K.A. Lis, H. Stermiczak, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 230-232.

⁶ R. Levine, *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, Global Corporate Governance Forum, Discussion Paper no. 3, 2003, s. 8-9.

⁷ A. Słomka-Gołębiowska, *Corporate Governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 15-17.

⁸ J. R. Macey, M. O’Hara, *The corporate governance of banks*, „Economic Policy Review” 2003, April, s. 97-100.

ności. Struktura kapitałów w bankach wykazuje o wiele większy stopień lewarowania niż w innych firmach. Z drugiej strony ocena jakości i ryzyka aktywów bankowych jest trudniejsza. Dotyczy to zwłaszcza takich instrumentów, jak produkty ustrukturyzowane, instrumenty dłużne, kapitałowe i inne, których zadaniem jest przede wszystkim ograniczenie ryzyk związanych z bazowym instrumentem pierwotnym, finansowym poprzez zamianę wierzytelności na papiery wartościowe. Wszelkie turbulencje na rynkach finansowych mogą doprowadzić do ich drastycznej przeceny, a to przekłada się na poważne konsekwencje dla wyniku finansowego, sytuacji majątkowej i płynności banku.

Należy też wskazać na stosunki wzajemnej współzależności między instytucjami sektora finansowego. Duża część transakcji gospodarczych prowadzonych przez banki odbywa się z innymi bankami. Oznacza to, że najważniejsi konkurenci są zarazem znaczącymi partnerami biznesowymi. W tej sytuacji problemy jednego banku bardzo szybko mogą rozprzestrzenić się na cały sektor bankowy. Rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego, polegający na usuwaniu z rynku nieefektywnych podmiotów przez mechanizm fuzji i przejęć oraz bankructw, jest mniej nieskuteczny w przypadku wielkich instytucji finansowych. Wynika to z trzech przyczyn. Po pierwsze, specyfika działalności biznesowej banków, długookresowe relacje z największymi klientami, strategię budowy portfeli aktywów powodują, że transparentność operacji bankowych jest zdecydowanie niższa niż w przypadku innych sektorów. Tworzy to skuteczną barierę utrudniającą działanie mechanizmu wrogich przejęć, szczególnie w przypadku największych banków. Po drugie, regulacje w sektorze finansowym na poziomie narodowym i regionalnym (UE) utrudniają proces przejęć przez rygorystyczne wymogi stawiane większościowym akcjonariuszom. Wreszcie zasada „za duży, żeby upaść” oznacza, że skutki bankructwa banku wychodzą poza rynek kontroli nad korporacjami oraz rynek produktów i są odczuwalne dla całego sektora finansowego i całej gospodarki. Ograniczenie źródeł finansowania kapitału obrotowego i inwestycji dla innych sektorów może się przełożyć na drastyczne następstwa dla sektora realnego. Tego rodzaju ryzyko systemowe oznacza konieczność przejęcia dodatkowych procedur nadzoru nad tego typu instytucjami, włączając w to zaangażowanie środków publicznych.

3. Nadzór korporacyjny w bankach a kryzys finansowy

Poprzedni kryzys z początku XXI wieku ujawnił wpływ niewłaściwych standardów nadzoru korporacyjnego na patologiczne zjawiska, które występowały w największych korporacjach. Dało to asumpt do podejmowania prac mających na celu reformę systemu nadzoru nad działalnością spółek na szczeblu międzynarodowym i krajowym. Wypracowane w tym okresie zasady ładu korporacyjnego generalnie odnoszą się do problemów naświetlonych przez obecny kryzys finansowy. Zarazem wskazują się na występowanie wielu luk, które szczególnie silnie uwidoczniły się w nadzo-

rze sprawowanym nad bankami⁹. Po pierwsze, było to spowodowane brakiem precyzji niektórych standardów, co dawało instytucjom finansowym zbyt szeroki zakres ich interpretacji. Często ich stosowanie miało charakter jedynie czysto formalny i brakowało metod oceny ich faktycznej implementacji. Nie zostały również sprecyzowane kwestie odpowiedzialności za ich wdrożenie zarówno w ramach banków, jak i instytucji nadzorujących rynki finansowe. W wielu krajach nowe standardy nadzoru korporacyjnego nie przybrały formy aktów normatywnych obligatoryjnych dla wszystkich podmiotów, lecz jedynie rekomendacji środowiskowych formułowanych przez instytucje międzynarodowe lub zapisów „miękkiego prawa” – kodeksów dobrych praktyk. Należy też podkreślić, że reformy systemu nadzoru korporacyjnego z początku wieku nie wyodrębniły banków i pozostałych instytucji świadczących usługi finansowe jako specyficznej grupy podmiotów, które powinny zostać poddane dodatkowym regulacjom w stosunku do innych rodzajów korporacji.

Można wskazać wiele obszarów funkcjonowania banków, w których szczególnie uwidoczniły się luki w procedurach nadzoru korporacyjnego. Są to m.in.: polityka wynagradzania osób zarządzających, nadzór sprawowany przez rady banków, bierne postawy akcjonariuszy, działalność agencji ratingowych. Między tymi obszarami występują powiązania, natomiast najważniejszym spoiwem, które je łączy, są dysfunkcjonalności związane z zarządzaniem ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w banku decyduje o jego wynikach ekonomicznych i możliwościach przetrwania na rynku i rozwoju. Kluczową kwestią jest stała identyfikacja, ocena, pomiar i monitoring ryzyka. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga formalizacji stosowanych procedur¹⁰. W procesy te powinno zostać zaangażowane naczelne kierownictwo, w tym rada banku. Strategia zarządzania musi być czytelna i korespondować z celami operacyjnymi. Decyzje biznesowe muszą być poddawane rygorystycznym analizom wykorzystującym ilościowe i jakościowe parametry oceny ryzyka oraz narzędzia – modele matematyczne – umożliwiające pomiar ryzyka i symulację wpływu zmian otoczenia gospodarczego, biznesowego i rynkowego na wyniki ekonomiczne i bezpieczeństwo finansowe. Niezbędne jest utworzenie drożnego kanału informacyjnego, którym raporty na temat poziomu ryzyka są przekazywane bezpośrednio do rady banku i naczelnego kierownictwa. Ważną rolę w tym procesie powinien odgrywać dyrektor ds. ryzyka (*Chief Risk Officer*) oraz komitet ds. ryzyka. Znaczenie ryzyka w zarządzaniu bankiem jest na tyle istotne, że rozwiązanie tego problemu nie może być ograniczane do stosowania wewnątrzbankowych procedur, składających się na wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego. Komplementarnym mechanizmem wspomagającym procesy zarządzania ryzykiem są normy prawne i środowiskowe, na przykład rekomendacje formułowane przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, Parlament Europejski

⁹ European Commission, *GREEN PAPER. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, Brussels, 2.06.2010, s. 5-6.

¹⁰ H. van Greuning, S.B. Bratanovic, *Analyzing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*, The International Bank for Reconstruction and Development/ THE WORLD BANK, Washington 2009, s. 34-37.

czy też regulatory narodowe¹¹. Określają one między innymi wymogi kapitałowe, współczynniki wypłacalności czy limity koncentracji.

Pomimo powszechnego konsensusu, że zarządzanie ryzykiem ma fundamentalne znaczenie dla instytucji sektora finansowego, błędy w tym obszarze funkcjonowania banków są uznawane za jedną z najważniejszych przyczyn obecnego kryzysu finansowego¹². Można wskazać wiele przykładów nieefektywnych zachowań. Instytucje bankowe wykazywały ograniczoną zdolność rozumienia i kontroli potencjalnych zagrożeń wynikających z szybkiej ekspansji kredytowej. Poziom ryzyka był szacowany na podstawie przeszłych transakcji, a nie identyfikowany w oparciu o przyszłe możliwe scenariusze. Określanie akceptowalnych profili ryzyka odbywało się na szczeblu jednostek biznesowych, linii produktowych, indywidualnych transakcji, a nie banku jako całości. Pozycja menedżerów ds. ryzyka w hierarchii organizacji nie była na tyle silna, żeby sygnały o zagrożeniach docierały na czas na najwyższy szczebel zarządzania. Kryzys finansowy ujawnił zwłaszcza słabość w obszarze zarządzania ryzykiem płynności, wynikającym z różnic między zapadalnością aktywów i wymagalnością zobowiązań. Wiele instytucji finansowych w sytuacji braku płynności, próbowało ratować się sprzedażą krótkoterminowych aktywów finansowych. Tego typu zachowania doprowadziły do gwałtownej przeceny aktywów finansowych i zapaści na rynku finansowym. Skala tych zjawisk była pogłębiana przez obowiązujące standardy rachunkowości dotyczące zasad wyceny instrumentów finansowych¹³.

Jednym z obszarów, który został poddany szczególnej krytyce, była **polityka wynagradzania** osób zarządzających korporacjami finansowymi. Nieefektywne systemy wynagradzania zostały zidentyfikowane, jako jedno z najważniejszych źródeł kryzysu¹⁴. Zmiany struktury wynagrodzeń w kierunku zwiększania udziału komponentów zmiennych, opartych na wynikach, prowadziły do tworzenia coraz bardziej skomplikowanych, niezrozumiałych, a tym samym bardziej podatnych na manipulacje systemów motywacyjnych. Szczególnej krytyce poddane zostały systemy wynagrodzeń oparte na krótkoterminowych wynikach, nieuwzględniające należycie zwią-

¹¹ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organization*, Bank for International Settlements, February 2006; Dyrektywa 2006/49/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie adekwatności kapitałowej firm inwestycyjnych i instytucji kredytowych, DzUUE L 77/201.

¹² OECD, *Corporate Governance and Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, June 2009, s. 31-40; Nestor Advisors, *Governance in crisis: A comparative case study of six US investment banks*, NeAd Research Note 0109, April 2009, s. 14-15; G. Kirkpatrick, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends” 2009, vol. 1; Seniors Supervisors Group, *Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence*, March 6, 2008.

¹³ Wycena tych instrumentów dokonywana była zgodnie z amerykańską zasadą *Mark-to-Market Accounting*, której brytyjskim odpowiednikiem jest *fair value accounting* (wartość godziwa). Zapaść na rynku kredytów hipotecznych doprowadziła do ich drastycznej przeceny.

¹⁴ House of Commons Treasury Committee, *Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City: Government*, UK Financial Investments Ltd. and Financial Services Authority Responses to the Ninth Report from the Committee, London, 24 July 2009; OECD, *Corporate Governance and Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, June 2009; G. Kirkpatrick, wyd. cyt.

zanego z nimi ryzyka. Zachęcały one do przyjmowania krótkowzrocznej perspektywy i podejmowania nadmiernego ryzyka bez uwzględniania długookresowych wyników. Stosowanie tego rodzaju praktyk prowadziło do nieuzasadnionych wynikami transferów wartości na rzecz osób zarządzających instytucjami finansowymi, kosztem akcjonariuszy i spółek, oraz do zagrożenia ich stabilności finansowej.

Analiza przyczyn obecnego kryzysu finansowego z perspektywy mechanizmów nadzoru korporacyjnego musi brać pod uwagę **odpowiedzialność rad nadzorczych/rad dyrektorów**. Efektywny nadzór instytucjonalny sprawowany przez radę wymaga spełnienia trzech warunków profesjonalizacji członków rady: niezależności, wysokich kompetencji i zaangażowania.

Problem niezależności członków rad spółek był podnoszony już 10 lat temu, w czasie dyskusji na temat koniecznych reform systemu nadzoru korporacyjnego. W większości krajów wymóg zasiadania w radach niezależnych członków został wprowadzony do prawa spółek lub kodeksów dobrych praktyk. W regulacjach krajowych i międzynarodowych określone także zostały definicje niezależności. Zrazem ta formalna niezależność, zgodna z duchem regulacji, zaczyna być dyskusyjna, kiedy ta sama osoba piastuje stanowisko w radzie przez długi okres¹⁵. Wraz z wydłużeniem stażu pracy zaczyna się pojawiać tendencja do wykazywania solidarnych postaw wśród osób ze ścisłego kierownictwa. Przekłada się to na swoistą lojalność kolejno nominowanych członków rady w stosunku do osoby decydującej o nominacji. Naturalną konsekwencją takich relacji jest brak możliwości dokonywania obiektywnej oceny decyzji szefa spółki przez członków rady. Rada zaczyna funkcjonować jak klub towarzyski (*clubby board*), w którym potrzeba utrzymania dobrych osobistych relacji członków rady zaczyna dominować nad właściwym wypełnianiem zadań, które stoją przed radą.

Jest to związane z kolejną kwestią, która ciągle wzbudza kontrowersje, a jest kluczowa dla oceny stopnia niezależności rady. Chodzi o oddzielenie stanowiska dyrektora generalnego i przewodniczącego rady dyrektorów w krajach stosujących monistyczny model instytucji nadzorczych. W większości krajów europejskich staje się to standardem, czasami narzucanym przez regulacje prawne. W Stanach Zjednoczonych ciągle jeszcze dominuje łączenie tych dwóch funkcji¹⁶. W tej sytuacji siła głosu niezależnych ekspertów może być niewystarczająca, żeby przeforsować poglądy niezgodne z tymi, które prezentuje dyrektor generalny.

Charakter operacji finansowych prowadzonych obecnie przez instytucje bankowe wymaga od osób pełniących funkcje nadzorcze wysokich kompetencji, wiedzy

¹⁵ W banku Bear Stearns przeciętny staż niezależnych członków rady wynosił ponad 13 lat, w Lehman Brothers prawie 10 lat; por. S. Nestor, *Governance in Crisis: Some Preliminary Conclusions on the Governance of US and European Banks and Lessons for MENA Banks*, IIF Twelfth Annual Meeting of Middle Eastern and North African Bank Chief Executives, February 22-23, 2009, s. 7.

¹⁶ W sześciu największych amerykańskich bankach inwestycyjnych przed wybuchem kryzysu występowało łączenie stanowisk dyrektora generalnego i przewodniczącego rady dyrektorów, por. Nestor Advisor, wyd. cyt., s. 8-9.

z dziedziny finansów, bankowości, zarządzania ryzykiem, a także znajomości specyfiki działalności prowadzonej przez instytucję finansową. Obserwacje praktyk związanych z doбором osób zasiadających w radach dyrektorów największych instytucji finansowych pokazują szereg nieprawidłowości. W skład rady często wchodziły osoby zupełnie niezwiązane zawodowo z finansami. Szczególnie wyraźny był brak ekspertów od oceny ryzyka¹⁷. Naganną praktyką było powoływanie do rad banków osób, które utraciły stanowisko w innych radach na skutek bankructwa nadzorowanej korporacji. Kolejną przyczyną, która mogła istotnie wpływać na mniejszą skuteczność funkcji nadzorczych sprawowanych przez rady banków, było zajmowanie przez członków stanowisk w kilku radach. W sytuacji, kiedy ta sama osoba zasiadała w wielu radach i jednocześnie sprawowała funkcje kierownicze, czas, który można było poświęcić pracy w radzie był niewystarczający do efektywnego wypełniania obowiązków¹⁸.

4. Nadzór korporacyjny w polskich bankach – wysokie standardy czy szczęście

Globalny kryzys finansowy dotknął polski sektor finansowy w ograniczonym stopniu. Wprawdzie wyniki finansowe polskiego sektora bankowego w okresie od wybuchu kryzysu finansowego uległy pogorszeniu¹⁹, ale skala tych zjawisk nie zagraża stabilności finansowej polskich instytucji kredytowych. Wynika to między innymi z wysokich zysków wypracowanych przez te instytucje w poprzednich latach, które stały się źródłem zwiększenia funduszy własnych (ich poziom przewyższa rygorystyczne wymogi kapitałowe) oraz dobrej jakości aktywów, w tym portfeli kredytowych. Większość polskich banków komercyjnych kontrolowanych przez zagranicznych inwestorów strategicznych osiągnęła wyższą rentowność niż ich spółki matki²⁰. Na polskim rynku finansowym nie wystąpił spadek zaufania, który skutkowałby pojawieniem się problemów płynnościowych instytucji finansowych.

Ta relatywnie dobra sytuacja polskiego sektora finansowego rodzi naturalne pytanie o przyczyny, które do tego doprowadziły. W zgodnej opinii regulatorów, instytucji międzynarodowych, większości analityków jedną z najważniejszych przyczyn kryzysu było nieprzestrzeganie zasad nadzoru korporacyjnego przez banki. W tym kontekście interesujące wydaje się dokonanie oceny jakości procedur nadzorczych stosowanych w polskich bankach.

¹⁷ W amerykańskich bankach Lehman Brothers, Merrill Lynch, JP Morgan tylko 10% niezależnych członków rady dyrektorów było ekspertami z dziedziny finansów. W radzie Lehman Brother przeciętna wieku wynosiła prawie 70 lat, cztery osoby miały powyżej 80 lat. Jednym z członków rady był aktor. W ośmiu największych amerykańskich instytucjach finansowych dwie trzecie członków rady dyrektorów nie miało żadnego doświadczenia w bankowości, por. F. Guerrero, P. Thal-Larsen, *Gone by the board: Why the directors of big banks failed to spot credit risk*, „Financial Times” 2008, 26 June; Nestor Advisor, wyd. cyt., s. 11-13.

¹⁸ House of Commons Treasury Committee, wyd. cyt., s. 10,11.

¹⁹ Por. raporty NBP o stabilności system finansowego za lata 2008-2010.

²⁰ W 2007 r. wskaźnik ROE w największych polskich bankach przekraczał 25%.

Ocena ta została przeprowadzona na podstawie analizy raportów dotyczących zasad ładu korporacyjnego, przedstawionych przez banki za rok 2009. Jedną z najważniejszych rekomendacji, które formułowano pod adresem instytucji finansowych, była większa formalizacja i transparentność funkcjonowania instytucji wewnętrznego nadzoru, jaką jest rada nadzorcza. W szczególności chodzi o skład rady, w tym kwalifikacje i niezależność członków, oraz powołanie w radach komitetów dziedzicznych, które miały być odpowiedzialne za koordynację funkcji nadzorczych w ramach wybranych obszarów pracy rady.

W tabeli 1 przedstawiono informacje dotyczące składu rad nadzorczych oraz wykaz komitetów ds. audytu, wynagrodzeń i ryzyka funkcjonujących w radach polskich banków według stanu na koniec 2009 r. W większości banków rady nadzorcze liczą więcej niż 5 członków, co jest minimalnym dopuszczalnym składem. W raportach o stosowaniu ładu korporacyjnego banki deklarują stosowanie wymogu polskiego kodeksu dobrych praktyk nakładającego obowiązek powoływania w skład rady nadzorczej co najmniej dwóch członków niezależnych. Nie zawsze jednak informacja o liczbie takich członków jest podana. We wszystkich bankach powołano komitet ds. audytu. Jest to wymóg nałożony na spółki publiczne przez ustawę z 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach²¹. W skład komitetu powinny wchodzić co najmniej trzy osoby, w tym jeden niezależny członek rady nadzorczej. Nie w każdym przypadku w raporcie znajduje się zapis, który jednoznacznie wskazywałby na spełnienie tego obowiązku. W jednym banku – Nordea – ten obowiązek nie był realizowany.

Pozostałe dwa komitety – komitet ds. wynagrodzeń i komitet ds. ryzyka – zostały powołane w mniejszej liczbie banków. Wymóg powoływania komitetu ds. wynagrodzeń wynika z kodeksu dobrych praktyk, w którym jest odesłanie do Zalecenia Komisji Europejskiej z 2005 r.²² Komitet ds. ryzyka, który w świetle rekomendacji środowiskowych²³ powinien stać się powszechnie stosowanym rozwiązaniem instytucjonalnym, został powołany w trzech w bankach. Tylko w trzech bankach można zauważyć wysoką rangę, jaką nadano problematyce zarządzania ryzykiem poprzez utworzenie na szczeblu zarządu banku stanowiska dyrektora/członka zarządu ds. ryzyka.

Zakres stosowania opisywanych rozwiązań instytucjonalnych różni polskie banki od instytucji bankowych innych krajów członkowskich Unii Europejskiej (tabela 2). Wyjątkiem jest komitet ds. audytu, obligatoryjny dla wszystkich spółek publicznych. Komitety ds. wynagrodzeń w Europie są powszechnie stosowaną instytucją w radach nadzorczych jednostek sektora bankowego. W Polsce zostały powołane w jedynie 60% banków. Jeszcze większa różnica występuje w przypadku komitetów

²¹ Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, DzU 2009, nr 77, poz. 649, art. 86.

²² Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) 2005/162/UE, DzUUE L 52/51.

²³ Directive 2010/76/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 amending directives 2006/48/EC and 2006/49/EC as regards capital requirements for the trading book and for re-securitisations, and the supervisory review of remuneration policies, UE L 329/3.

Tabela 1. Komitety ds. audytu, wynagrodzeń, ryzyka w polskich bankach publicznych

Nazwa banku	1	2	3	4	5
Bank Handlowy	12/6	5/2	4/1	6/b.d.	-
BNP Paribas Fortis	5/2	4/2	3/1	-	tak
BOŚ	8/b.d.	3/b.d.*	-	-	-
BPH	13/4	5/2	3/0	4/0	-
BRE Bank	10/5	4/2	-	4/2	tak
BZ WBK	7/5	4/3	3/2	-	-
Getin Bank	5/b.d.	3/b.d.	-	-	-
ING BS	8/4	4/2	4/2	-	-
Kredyt Bank	11/b.d.	b.d./b.d.	b.d./b.d.	-	-
Millennium Bank	11/b.d.	4/2	4/b.d.	-	-
Nordea BP	11/b.d.	1/1	-	-	-
Pekao	9/6	4/2	4/2	-	tak
PKO BP	7/b.d.	b.d./b.d.	-	-	-

1 – liczba członków rady nadzorczej/ w tym członków niezależnych; 2 – liczba członków komitetu ds. audytu/w tym członków niezależnych; 3 – liczba członków komitetu ds. wynagrodzeń/w tym członków niezależnych; 4 – liczba członków komitetu ds. ryzyka/ w tym członków niezależnych; 5 – stanowisko członka zarządu ds. ryzyka,

* – komitet ds. audytu i ryzyka.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Komitety ds. audytu, wynagrodzeń, ryzyka w polskich i europejskich bankach

Wyszczególnienie	Banki, w których działa komitet		
	ds. audytu	ds. wynagrodzeń	ds. ryzyka
Polskie banki publiczne	100%	62%	20%
25 banków europejskich	100%	96%	48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Nestor, *Governance in Crisis: Some Preliminary Conclusions on the Governance of US and European Banks and Lessons for MENA Banks*, IIF Twelfth Annual Meeting of Middle Eastern and North African Bank Chief Executives, February 22-23, 2009, s. 8.

ds. ryzyka. Widać wyraźnie, że polskie banki nie wykazują oddolnych inicjatyw wdrażania rozwiązań instytucjonalnych nadzoru korporacyjnego, które są już powszechnie stosowanym standardem w innych krajach. Oznacza to, że zmiany w kulturze decyzyjnej polskiego sektora finansowego są możliwe po wprowadzeniu obligatoryjnych zasad obowiązujących wszystkie jednostki, a nie regulacji środowiskowych lub rekomendacji kodeksów dobrych praktyk. W tej sytuacji należałoby oczekiwać zdecydowanych działań regulatorów krajowych. Niestety, Polska jest jednym z sześciu krajów członkowskich Unii Europejskiej, które nie podjęły zad-

nych inicjatyw ustawodawczych w celu wdrożenia zaleceń Komisji Europejskiej z 2009 r., dotyczących praktyk nadzoru korporacyjnego²⁴, m.in. w obszarze polityki wynagradzania osób zarządzających instytucjami finansowymi.

5. Podsumowanie

Ocena wybranych aspektów ładu korporacyjnego w polskich bankach publicznych nie daje możliwości jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu to wysokie standardy nadzoru uchroniły polskie banki przed kryzysem. Wynika to przede wszystkim z faktu, że jeden z kluczowych atrybutów efektywnego nadzoru korporacyjnego – wysoka transparentność – nie jest cechą charakteryzującą polskie banki. Stosowane przez polskie spółki publiczne praktyki w zakresie wypełniania obowiązków informacyjnych spełniają minimalne wymagania ustawowe, nie zawsze też wymagania krajowych regulacji środowiskowych – kodeksu dobrych praktyk.

Najważniejszą przyczyną tej swoistej luki informacyjnej jest to, że istniejące w Polsce standardy przejrzystości spółek publicznych zdecydowanie nie dorównują tym obowiązującym w większości krajów Unii Europejskiej. Oceniając nawet te fragmentaryczne informacje o procedurach nadzoru korporacyjnego, jakie w swoich raportach okresowych zamieszczają banki publiczne, należy stwierdzić, że polskie standardy różnią się zdecydowanie na niekorzyść w porównaniu z tymi, które są stosowane w innych krajach UE. Dziwić, zatem musi bierność naszych instytucji regulacyjnych, które nie sięgają do rozwiązań wypracowanych przez Komisję Europejską i inne organizacje środowiskowe w reakcji na zjawiska kryzysowe występujące w sektorze usług finansowych. Paradoksalnie można odnieść wrażenie, iż to, że polskie banki wyszły obronną ręką z kryzysu, nie wynika z dobrego nadzoru korporacyjnego, ale może przyczynić się do zaniechania niezbędnych reform w tym obszarze.

Literatura

- BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organization*, Bank for International Settlements, February 2006.
- Directive 2010/76/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 amending directives 2006/48/EC and 2006/49/EC as regards capital requirements for the trading book and for re-securitisations, and the supervisory review of remuneration policies, UE L 329/3.
- Dyrektywa 2006/49/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie adekwatności kapitałowej firm inwestycyjnych i instytucji kredytowych, DzU UE L 77/201.
- European Commission, *GREEN PAPER. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, Brussels, 2.06.2010.
- Greuning H., Bratanovic S.B., *Analyzing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*, The International Bank for Reconstruction and Development/The WORLD BANK, Washington 2009.

²⁴ Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych 2009/384/WE, DzU UE L 120/22.

- Guerrera F., Thal-Larsen P., *Gone by the board: Why the directors of big banks failed to spot credit risk*, „Financial Times” 26 June 2008.
- House of Commons Treasury Committee, *Banking Crisis: Reforming Corporate Governance and Pay in the City: Government*, UK Financial Investments Ltd. and Financial Services Authority Responses to the Ninth Report from the Committee, London, 24 July 2009.
- Kirkpatrick G., *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends” 2009, vol. 1.
- Levine R., *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, Global Corporate Governance Forum, Discussion Paper no. 3, 2003.
- Lis K.A., Sterniczak H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Macey J.R., O’Hara M., *The corporate governance of banks*, „Economic Policy Review” 2003, April.
- Marcinkowska M., *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Mulbert P.O., *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*, CEGI Working Paper Series in Law no. 151, 2010.
- Nestor Advisors, *Governance in crisis: A comparative case study of six US investment banks*, NeAd Research Note 0109, April 2009.
- Nestor S., *Governance in Crisis: Some Preliminary Conclusions on the Governance of US and European Banks and Lessons for MENA Banks*, IIF Twelfth Annual Meeting of Middle Eastern and North African Bank Chief Executives, 22-23 February 2009.
- OECD, *Corporate governance and financial crisis: Key findings and main messages*, June 2009.
- Schedler K., Piazza D., *Banking between Public and Corporate Governance. A Hybrid Framework for Multi-Rational Government in Banking*, IRSPM Conference 2010, Berne.
- Seniors Supervisors Group, *Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence*, 6 March 2008.
- Słomka-Gołębiowska A., *Corporate Governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2006.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, DzU 2009, nr 77, poz. 649.
- Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) 2005/162/UE, DzUUE L 52/51.
- Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych 2009/384/WE, DzUUE L 120/22.

HAS CORPORATE GOVERNANCE PROTECTED THE POLISH BANKS FROM FINANCIAL CRISIS?

Summary: Corporate governance is one of the areas in which we search for the origins of the current financial crisis. Although the governance instruments were not direct causes of the crisis, it is obvious that they were not adjusted to deal with the process of controlling and monitoring the new model of banking business, in which risk management plays a crucial role. The Polish banking sector survived the crisis in quite a good condition. The purpose of this paper is to find out to what extent good corporate governance has protected Polish banks from the global crisis.