



MONIKA MARCINKOWSKA

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



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

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



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

MONIKA MARCINKOWSKA

CORPORATE GOVERNANCE
W BANKACH

T E O R I A I P R A K T Y K A

 WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

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

RECENZENT

Krzysztof Opolski

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

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

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

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

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

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

Spis treści

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

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

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

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

Wstęp

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

Franklin D. Roosevelt, 12.03.1933 r.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rozdział 1

Nadzór nad bankami

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

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

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

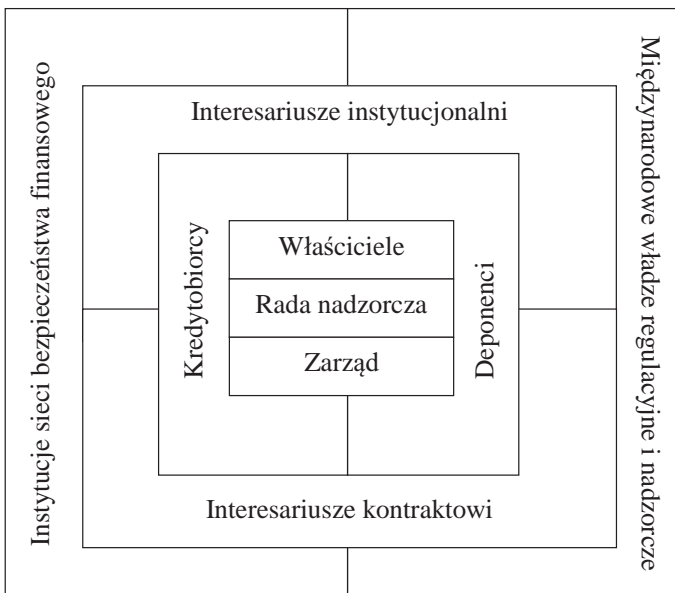
Reżim regulacyjno-nadzorczy musi uwzględniać szerszą optykę niżli wąskie rozwiązania regulacyjne i oficjalny nadzór. Wynika to z kilku względów (Llewellyn, 2003, s. 73):

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

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

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

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



Rysunek 1.1. Wiązka nadzoru – podmioty nadzorujące działalność banku
Źródło: opracowanie własne na podstawie Gardó (2010).