

Monika Marcinkowska

Katedra Bankowości
Uniwersytet Łódzki

Zasady ładu korporacyjnego dla banków

Streszczenie

W styczniu 2014 r. Komisja Nadzoru Finansowego opublikowała *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF*. Dokument ten w znacznym stopniu uwzględnia bazylejskie dobre praktyki dla banków. W artykule przedstawiono istotę ładu korporacyjnego i znaczenie kodeksów dobrych praktyk. Zaakcentowano też specyfikę władztwa w bankach i wynikającą stąd potrzebę formułowania odmiennych zasad. Pokróctce scharakteryzowano zasady formułowane przez BCBS i UKNF. Na podstawie oświadczeń publikowanych przez polskie banki giełdowe przedstawiono zakres stosowania *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, a na podstawie wyników badań ankietowych omówiono przestrzeganie zaleceń płynących z bazylejskich dobrych praktyk. Pozwala to na wskazanie zakresu koniecznych usprawnień systemów ładu korporacyjnego w polskich bankach. W artykule sformułowano także uwagi dotyczące projektu kodeksu opracowanego przez UKNF.

Słowa kluczowe: banki, ład korporacyjny, kodeksy dobrych praktyk, samoregulacja.

1. Wprowadzenie

W styczniu 2014 r. Komisja Nadzoru Finansowego opublikowała *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF* [2014]. Dokument ten adresowany jest do podmiotów objętych nadzorem KNF, w tym m.in. do banków (komercyjnych i spółdzielczych).

Dokument zapoczątkował dyskusje na temat istoty kodeksów ładu korporacyjnego¹ (z reguły mających charakter samoregulacji), konieczności stosowania odrębnych zasad w odniesieniu do instytucji finansowych, a także zasadności objęcia tymi normami wszystkich podmiotów regulowanych (niezależnie od formy prawnej, wielkości i istotności systemowej). Niniejszy artykuł jest głosem w tej dyskusji. Jego celem jest przedstawienie – na podstawie badań literaturowych i wyników analiz empirycznych – odpowiedzi na najważniejsze pytania stawiane w tej dyskusji.

2. Istota władztwa korporacyjnego

Władztwo korporacyjne można najogólniej scharakteryzować jako system określający zasady kierowania spółką i sprawowania nad nią kontroli, którymi mają się kierować władze przedsiębiorstw (zarząd, rada nadzorcza, właściciele) w celu właściwego wypełniania swych obowiązków². Dobrze odzwierciedla to definicja opracowana przez OECD [*Principles...* 1999], według której *corporate governance* jest siecią relacji między zarządem spółki, radą nadzorczą, właścicielami i innymi interesariuszami, ustanawiającą cele spółki i sposoby ich realizacji oraz monitorowania.

Jest to układ czynników prawnych, instytucjonalnych i kulturowych, kształtujących sposoby wywierania przez interesariuszy (tj. menedżerów, pracowników, właścicieli, kredytodawców, klientów, dostawców, rząd) wpływu na decyzje podejmowane w podmiocie [Weimer i Pape 1999]. Celem władztwa korporacyjnego jest kierowanie i kontrolowanie działań organizacji przez ustanowienie struktur, zasad i procedur podejmowania decyzji [Todd 2010, s. 57–78].

Władztwo korporacyjne tradycyjnie odnoszone było do spółek publicznych (giełdowych). Z czasem rozszerzono tę ideę także na przedsiębiorstwa prywatne. Współcześnie ideę tę wdraża się nie tylko w korporacjach: adresuje się ją także do firm rodzinnych, jednostek sektora publicznego, podmiotów niezarobkowych, spółdzielni itd. Oczywiście w różnego typu organizacjach adekwatne będą odmienne mechanizmy i instrumenty.

Podkreśla się znaczenie, odmienność i większą złożoność ładu korporacyjnego w bankach. Zwraca się uwagę przede wszystkim na specyfikę ich działalności, z którą wiąże się większa liczba interesariuszy zaangażowanych w funkcyjono-

¹ Angielski termin *corporate governance* najczęściej tłumaczony jest na język polski jako ład korporacyjny lub nadzór korporacyjny. Istotę mechanizmów *corporate governance* najlepiej oddają jednak terminy władztwo lub władanie korporacyjne. Szerzej zob. [Mesjasz 2006, s. 29–40].

² Szeroki przegląd definicji przedstawiają m.in. K.A. Lis i H. Sterniczuk [2005].

wanie tych podmiotów³, a jednocześnie ograniczenie skuteczności rynkowych mechanizmów kontroli. W znacznej mierze jest to spowodowane mniejszą przejrzystością banków, która powoduje, że ponoszone przez banki ryzyko jest trudne do weryfikacji (a zatem utrudniony jest rynkowy monitoring) [Adams i Mehran 2003, Harm 2007, Caprio i Levine 2002, Levine 2004]. Szczególnie mocno akcentuje się konieczność wdrożenia standardów ładu w bankach spółdzielczych, których styl działania w coraz większym stopniu przypomina styl funkcjonowania banków komercyjnych, a problemy agencyjne są nawet większe, gdyż członkowie mają mniejszy wpływ na kierownictwo tych podmiotów [Ory i Lemzeri 2012, Groeneveld i Llewellyn 2012].

Niestosowanie przez banki dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest wskazywane jako jeden z najważniejszych wewnętrznych czynników mogących stanowić zagrożenie dla wypłacalności banku [Llewellyn 2002, *Bank Failure...* 1988]. Wskazuje się także, że ostatni globalny kryzys finansowy był w znacznej mierze spowodowany nieefektywnością ładu korporacyjnego w bankach [*Corporate Governance...* 2011, s. 5]. Dlatego też tym większą uwagę przywiązuje się obecnie do opracowania zasad, które mogłyby zapewnić lepszą jakość władztwa korporacyjnego w tych instytucjach.

3. Kodeksy ładu korporacyjnego

Kodeks dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest zbiorem zasad, standardów lub dobrych praktyk dotyczących różnych aspektów władztwa korporacyjnego, z reguły niewiążącym formalnie (niebędącym aktem prawnym) [*Comparative Study...* 2002].

Ogólnie można wskazać trzy podejścia do kodeksów dobrych praktyk *corporate governance* [Jong i in. 2005]:

- istnieje obowiązek stosowania kodeksów,
- stosowanie zasad jest rekomendowane, a w przypadku ich nieprzestrzegania istnieje obowiązek informowania o tym i wyjaśnienia powodów (podejście „stosuj lub wyjaśnij” – *comply or explain*),

³ Z reguły teorie ładu korporacyjnego koncentrują się na relacjach między właścicielami i kierownictwem podmiotów. W przypadku banków należy wskazać także relacje z wierzycielami, deponentami, kredytobiorcami, pracownikami, lokalnymi społecznościami, społeczeństwem, instytucjami sieci bezpieczeństwa, państwem. Bank można rozpatrywać jako wiązkę relacji z interesariuszami. Wówczas należy wskazać, że na banku ciąży odpowiedzialność powiernicza wobec różnych zainteresowanych stron [Marcinkowska 2013]. Spojrzenie takie jest zbieżne ze współczesnym postrzeganiem *corporate governance* jako takiego kształtowania instytucji, które zmuszałoby kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy [Gup 2007, s. 22].

– stosowanie zasad jest rekomendowane, dobrowolna jest także publikacja zakresu zgodności.

Najczęściej stosowane jest drugie podejście, przy czym oświadczenia na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego mogą być monitorowane przez instytucję nadzorczą (monitoring formalny lub także merytoryczny, z weryfikacją prawdziwości deklaracji)⁴ bądź też kwestię tę w całości pozostawia się uczestnikom rynku. Analiza oświadczeń na temat stosowania ładu korporacyjnego wskazuje, że wiele spółek nie przedstawia wyjaśnienia powodów odstąpienia od stosowania określonych zasad bądź składa wyjaśnienia o niskiej jakości informacyjnej; można się spotkać z raportami niejasnymi lub niekompletnymi [Seidl, Sanderson i Roberts 2013].

Komisja Europejska [*Zielona Księga...* 2011] sugeruje, że podejście „stosuj lub wyjaśnij” byłoby bardziej skutecznie, gdyby określone instytucje monitorujące (regulacyjne, nadzorcze) były uprawnione do sprawdzania, czy dostępne informacje (w szczególności wyjaśnienia) mają odpowiednią wartość informacyjną i są odpowiednio obszerne.

W Polsce kodeks ładu korporacyjnego adresowany jest do emitentów papierów wartościowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie [*Dobre praktyki...* 2012]. Jego celem jest „umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nieregulowanych przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nierównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku” (http://corp-gov.gpw.pl/lad_corp.asp, dostęp: 22.09.2014).

Kodeks składa się z czterech części:

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

W odniesieniu do części II, III, IV wymagane jest oświadczenie na temat stosowania zasad. Zarówno sami emitenci, jak i inwestorzy różnie oceniają znaczenie i zasadność poszczególnych zasad tego kodeksu⁵. Odmienne także zapatrują się

⁴ Niezależnie od tego, czy monitoring oświadczeń prowadzi instytucja nadzorcza, w niektórych krajach także instytucje prywatne (np. instytucje naukowe, stowarzyszenia promujące *corporate governance*, firmy doradcze) przeprowadzają analizy oświadczeń i publikują ich wyniki.

⁵ Według wstępnych wyników ankiety przeprowadzanej przez GPW (zaprezentowanych na konferencji nt. „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW: gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy?” w dniu 15 stycznia 2014 r.), inwestorzy wskazują jako najistotniejsze zasady dotyczące: niezależnych członków rady nadzorczej (III.6), obowiązku corocznego dokonywania przez radę nadzorczą oceny sytuacji spółki (III.1), sposobu postępowania członków zarządu i rady nadzorczej w przypadku potencjalnego konfliktu interesów (II.4, III.4) oraz elektronicznego walnego zgromadzenia (IV.10).

na kwestię obowiązku raportowania na temat stosowania zasad ładu i nakładania sankcji za ewentualne naruszenia⁶.

Dobre praktyki... są dokumentem adresowanym ogólnie do podmiotów giełdowych, nie uwzględniają zatem specyfiki instytucji finansowych. W związku ze wskazaną odmiennością banków formułowane są opinie, że zasadne jest opracowanie zasad uwzględniających charakter wymaganych w ich przypadku mechanizmów władztwa korporacyjnego.

4. Kodeksy ładu korporacyjnego dla banków

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) opracował sektorowe dobre praktyki uwzględniające specyfikę banków. Pierwszy dokument opublikowano we wrześniu 1999 r. [*Enhancing Corporate...* 1999]; był on oparty na wytycznych OECD z tego samego roku. Dokument ten miał charakter wytycznych, z zasady ogólnych, wobec różnic legislacyjnych i różnic w podejściu do struktur *corporate governance* w różnych krajach. W związku z rewizją wytycznych OECD z 2004 r. oraz komentarzami dotyczącymi pierwotnych wytycznych w 2006 r. Komitet opublikował zmodyfikowaną wersję wytycznych [*Enhancing Corporate...* 2006]. Zasady mające służyć poprawie ładu korporacyjnego w bankach zostały zaktualizowane przez BCBS w październiku 2010 r. Dokument ten formułuje 14 zasad w zakresie 6 obszarów; dotyczą one [*Principles...* 2010]:

- rady nadzorczej: jej odpowiedzialności, kwalifikacji członków, organizacji i funkcjonowania rady oraz odpowiedzialności w grupie kapitałowej;
- zarządu: jego odpowiedzialności;

Natomiast emitenci za najważniejsze uznają zasady dotyczące: niezależnych członków rady nadzorczej (III.6), konieczności wyznaczania terminów określonych zdarzeń korporacyjnych w sposób respektujący prawa akcjonariuszy (IV.4–7) oraz sposobu postępowania członków zarządu i rady nadzorczej w przypadku potencjalnego konfliktu interesów (II.4, III.4). Obie grupy respondentów jako najmniej istotne wskazywały zasady dotyczące zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru (I.9) oraz obowiązku prowadzenia strony internetowej w języku angielskim (II.2).

⁶ Większość emitentów opowiada się za zniesieniem obowiązku bieżącego raportowania z zachowaniem corocznego oświadczenia publikowanego w raporcie rocznym, natomiast opinie inwestorów są podzielone – część opowiada się za pozostawieniem dotychczasowej formuły, część za dodatkowym publikowaniem na początku roku informacji, jakich zasad spółka nadal nie stosuje. Jak należało się spodziewać, zdecydowana większość emitentów uważa, że kwestie stosowania dobrych praktyk powinny być poddawane wyłącznie ocenie uczestników rynku, natomiast opinie inwestorów są zróżnicowane. Znaczna część podziela zdanie emitentów, większość jednak uważa, że za niekompletne lub nieprawdziwe raporty dotyczące dobrych praktyk winny być nakładane sankcje.

– zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej: systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, identyfikacji i monitorowania ryzyka, raportowania ryzyka i współpracy z audytorami;

– zasad wynagradzania: nadzoru nad systemem wynagradzania i powiązania wynagrodzeń z ryzykiem;

– złożonych lub nieprzejrzystych struktur organizacyjnych: zrozumienia struktury organizacyjnej oraz struktur specjalnych;

– ujawniania informacji i transparentności: przejrzystości dla interesariuszy.

Dokumenty bazylejskie nie stanowią kodeksów ani wymogów, a są wytycznymi, na podstawie których mogą być one tworzone. Mają one charakter ogólny, by mogły zostać uszczegółowione i doprecyzowane w zależności od specyfiki danego systemu bankowego i ogólnych mechanizmów władztwa korporacyjnego przyjętych w danym kraju.

W styczniu 2014 r. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego przedstawił do konsultacji projekt *Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF* [2014]. Dokument ten adresowany jest do podmiotów objętych nadzorem KNF, a zatem m.in. do banków (komercyjnych i spółdzielczych). Projekt w znacznym stopniu nawiązuje do wytycznych bazylejskich.

Dokument zwraca uwagę na odpowiedzialne działanie instytucji nadzorowanych, z poszanowaniem interesu różnych stron (udziałowców banków, jak również klientów i innych interesariuszy), ale także na odpowiedzialne i lojalne postępowanie udziałowców (bank nie może bowiem odpowiadać za poczynania jego akcjonariuszy/członków). Przyjęto zatem szersze ujęcie władztwa korporacyjnego.

Dokument precyzuje oczekiwania dotyczące:

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

Zakłada się, że zasady ładu korporacyjnego nie będą formalnie obowiązującym prawem. Silną zachętą do ich wdrożenia i przestrzegania jest jednak fakt uwzględnienia zagadnień dotyczących ładu korporacyjnego w ocenie nadzorczej (BION).

Omawiany dokument jest projektem przekazanym do konsultacji, można zatem spodziewać się zmian w ostatecznej jego wersji. Oceniając pozytywnie samą inicjatywę, można sformułować dwie uwagi dotyczące tej propozycji.

Po pierwsze, w projekcie przyjęto, że: „Zasad określonych Zasadami Ładu Korporacyjnego nie stosuje się (...) do emitentów dokonujących ofert publicznych lub których papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym, a także do zagranicznych osób prawnych prowadzących działalność na podstawie właściwego zezwolenia”. Taki zapis wyłącza z zakresu podmiotowego te instytucje nadzorowane, które są podmiotami giełdowymi, a zatem m.in. te banki i zakłady ubezpieczeń, których akcje są notowane na GPW (lub innych giełdach), i te, których dłużne papiery są notowane na Catalyst (lub innych giełdach). Jak wskazano wcześniej, *Dobre praktyki spółek notowanych na GWP* nie uwzględniają specyfiki instytucji finansowych i nie obejmują wielu istotnych kwestii, których znaczenie jest bardzo duże w przypadku banków (co m.in. znalazło odzwierciedlenie w bazylejskich dobrych praktykach). Zasadne jest zatem objęcie instytucji finansowych obowiązkiem respektowania także tych zasad (a zwolnienie z tego obowiązku jedynie emitentów giełdowych papierów wartościowych niebędących instytucjami finansowymi).

Po drugie, doceniając znaczenie dyscypliny rynkowej⁷, należałoby wprowadzić obowiązek publikowania oświadczeń na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego. Zastosowanie takiego podejścia ułatwiłoby interesariuszom banków lepszą ocenę tych instytucji, a w konsekwencji przyczyniłoby się do lepszego funkcjonowania dyscypliny rynkowej. Podejście takie byłoby zgodne z wytycznymi OECD, zalecającymi przejrzystość także w obszarze ładu korporacyjnego. Oczywiście – podobnie jak w wytycznych BCBS – zakres tych ujawnień winien być dostosowany m.in. do rodzaju, wielkości, złożoności, znaczenia ekonomicznego i profilu ryzyka danego podmiotu.

Jeśli przyjęto by to podejście, warto byłoby tak sformułować zapisy kodeksu, by wskazane były konkretne zasady, które winny być przywołane w takim oświadczeniu. Poszczególne paragrafy kodeksu mogłyby uszczegóławiać owe zapisy. W celu ułatwienia podmiotom nadzorowanym wywiązania się z takiego obowiązku możliwe byłoby opracowanie wzorów takich oświadczeń (lub choćby propagowanie dobrych praktyk w zakresie ich sporządzania i publikacji). Postulat ten wydaje się uzasadniony, zważywszy na zróżnicowany poziom jakości oświad-

⁷ Dyscyplina rynkowa jest potencjalnie silnym wsparciem nadzoru instytucjonalnego. Poza wcześniej publikowanymi badaniami na ten temat warto wskazać analizy przeprowadzone przez Bank Światowy po globalnym kryzysie finansowym. Dowiedziono w nich, że kraje, w których kryzys wystąpił, stosowały słabsze zachęty dla sektora prywatnego do monitorowania ryzyka generowanego przez banki [Čihák i in. 2012]. Jest to kolejny argument przemawiający za wzmocnieniem dyscypliny rynkowej.

czeń dotychczas składanych przez banki giełdowe, a także ogólną niską ocenę jakości ujawnień dokonywanych przez banki⁸.

Niezależnie od zgłaszanych szczegółowych uwag dotyczących dokumentu, ogólnie należy ocenić, że inicjatywa UKNF jest ważnym i cennym projektem, który winien istotnie wesprzeć tworzenie należytych mechanizmów władztwa korporacyjnego w bankach. Szczególnie cenne jest to, że autorzy zasad przyjęli lansowaną współcześnie szeroką formułę władztwa, uwzględniającą konieczność realizacji interesów nie tylko właścicieli, ale i innych zainteresowanych stron. Można mieć nadzieję, że istotnie – zgodnie z założeniem UKNF – wzmocnienie roli nadzoru wewnętrznego przyczyni się do zwiększenia efektywności i przejrzystości działania banków, poprawy skuteczności działania jej organów i ograniczenia występujących konfliktów interesów, a w konsekwencji przełoży się na zwiększenie bezpieczeństwa tych podmiotów.

5. Stosowanie zasad władztwa korporacyjnego przez polskie banki*

W przypadku polskich banków giełdowych zakres stosowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego można uznać za relatywnie wysoki. W latach 2008–2012 przestrzegały one od 92,9% (w 2010 r.) do 95,5% (w 2009 r.) zasad⁹. Można przy tym zauważyć, że banki najczęściej nie stosują tych zasad, których nie stosuje też ogół spółek giełdowych. Zasady respektowane w najniższym stopniu dotyczą:

- polityki informacyjnej i zapewnienia dostępu do informacji, przy czym nie była ona stosowana w zakresie dotyczącym transmitowania obrad walnego zgromadzenia z wykorzystaniem sieci Internet oraz w zakresie rejestrowania i upublicznienia przebiegu obrad na stronie internetowej,
- polityki wynagrodzeń,
- zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach wykonawczych i nadzorczych,
- zawartości strony internetowej,

⁸ Ocena ta dotyczy zarówno sprawozdań finansowych, sprawozdania z działalności, jak i innych raportów, do których publikacji banki są zobowiązane (w tym zwłaszcza raportów na temat adekwatności kapitałowej).

* Szerzej na temat wyników badań dotyczących jakości władztwa korporacyjnego w polskim sektorze bankowym zob. [Marcinkowska 2014].

⁹ Zróżnicowany poziom realizacji zasad był związany po pierwsze ze zmianami kodeksów dla spółek giełdowych (część zasad uchylano, dodawano nowe, a nadto modyfikowano wymogi niektórych punktów), a po drugie – z decyzjami banków (z reguły z dostosowywaniem się do nowych zasad).

- uzyskiwania aprobaty rady nadzorczej dla umów zawieranych z podmiotem powiązaniem,
- niezależności członków rady nadzorczej,
- funkcjonowania w radzie komitetów (w tym komitetu audytu),
- rotacji biegłego rewidenta.

W niektórych bankach niespełnienie zasad miało charakter przejściowy (bank miał intencję stosowania zasady i podejmował działania w celu jej wdrożenia) lub częściowy (nie stosowano tylko określonego elementu dobrej praktyki). W wielu przypadkach spółki dostarczały szczegółowych wyjaśnień, pozwalających sądzić, że brak respektowania określonej zasady nie jest zagrożeniem dla skuteczności ładu korporacyjnego banku; zwykle wiązało się to z kwestią zasad przyjętych dla całej grupy kapitałowej, a zatem decyzji podejmowanych na szczeblu spółki macierzystej. W niektórych przypadkach wyjaśnienia jednoznacznie wskazują na brak zamiaru przestrzegania określonych praktyk z powodu zasad przyjętych przez właścicieli banku.

Należy przy tym podnieść kwestię jakości i wiarygodności publikowanych oświadczeń na temat stosowania dobrych praktyk. W wielu przypadkach sformułowania były nieprecyzyjne i ogólnikowe, co nie pozwalało na jednoznaczne określenie, czy i w jakim zakresie bank stosował określoną zasadę. Niekiedy można też dostrzec niespójność deklaracji. Można zatem wysunąć postulat, by w większym stopniu zestandaryzować raporty na temat ładu korporacyjnego i wymagać konkretnych deklaracji, a także by wprowadzić konieczność weryfikacji oświadczeń (np. przez giełdę lub nadzór finansowy).

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można określić poziom stosowania przez polskie banki bazylejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego¹⁰. Należy mieć przy tym świadomość ograniczeń tych badań¹¹.

Ogółem 87% odpowiedzi udzielanych przez przedstawicieli banków komercyjnych i 49% odpowiedzi udzielanych przez przedstawicieli banków spółdzielczych wskazywało na pełną realizację zasad, a odpowiednio 6% i 27% – na częściowe

¹⁰ Badania przeprowadzono wśród przedstawicieli polskich banków w 2012 r. Obejmowały one 30 banków spółdzielczych (stanowiły one 5,2% liczby banków spółdzielczych i 6,6% aktywów tego podsektora i reprezentowały w odpowiedniej proporcji oba banki zrzeszające) oraz 24 banki komercyjne (stanowiły one w sumie 53,3% liczby banków komercyjnych i reprezentowały 87,3% aktywów tego podsektora). Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

¹¹ Istotnym ograniczeniem są niedostatki badań kwestionariuszowych: odpowiedzi są jedynie deklaracjami, które mogą być prawdziwe lub nie (respondenci mogą udzielać odpowiedzi, które stawiają bank w dobrym świetle). w kwestionariuszu uwzględniono pewne pytania kontrolne, które umożliwiły potwierdzenie lub falsyfikację niektórych odpowiedzi, ale nie wszystkie kwestie mogły być w ten sposób zweryfikowane, gdyż natura omawianych zagadnień jest bardzo złożona i nie sposób dokonać pełnej weryfikacji. Można sądzić, że przynajmniej w kilku obszarach poziom stosowania zasad jest niższy od deklarowanego.

wypełnienie zasad. Jedynie 1% odpowiedzi w bankach komercyjnych i 6% w bankach spółdzielczych sygnalizowało brak zgodności z dobrymi praktykami. Odpowiednio 6% i 17% odpowiedzi wskazywało, iż omawiana zasada nie ma zastosowania w przypadku danego banku.

Ogólny obraz wyłaniający się z tych badań wydaje się pozytywny (zwłaszcza w przypadku banków komercyjnych). Szczegółowa analiza deklaracji banków odnoszących się do spełnienia wytycznych bazylejskich prowadzi jednak do wskazania kilku obszarów, w których winny być wprowadzone ulepszenia.

W przypadku banków komercyjnych konieczna jest poprawa standardów dotyczących funkcjonowania rady nadzorczej i ponoszenia przez nią odpowiedzialności za sprawy banku (szczególnie w przypadku występowania akcjonariusza kontrolującego). Istotne znaczenie ma także kwestia odpowiedzialności spółki dominującej za ład korporacyjny w całej grupie kapitałowej. Nie we wszystkich bankach respektowano zasadę, by w zarządzie obecna była osoba odpowiedzialna wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem (*chief risk officer*). Znaczna część banków nie miała wdrożonych zasad odnoszących się do systemu wynagradzania (w tym zwłaszcza powiązania wynagrodzenia z ryzykiem). Część banków nie w pełni realizuje zasadę przejrzystości dla interesariuszy.

W przypadku banków spółdzielczych potrzeba zwiększenia dbałości o ład korporacyjny jest znacznie większa. Problemy dotyczyły wszystkich zasad sformułowanych przez BCBS. Szczególnie niepokoi jedynie częściowe stosowanie (lub nawet niestosowanie) zasad odnoszących się do odpowiedzialności rady nadzorczej i zarządu, nadzoru nad zarządem, standardów funkcjonowania tego organu oraz kwalifikacji jego członków. W wielu przypadkach niesatysfakcjonujące jest stosowanie zasad dotyczących kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem (w tym zwłaszcza zapewnienia adekwatnych zasobów funkcji zarządzania ryzykiem i kwalifikacji pracowników tego obszaru oraz stosowania procedur identyfikacji i monitorowania ryzyka). W większości banków spółdzielczych nie są w pełni respektowane dobre praktyki dotyczące systemu wynagradzania. Znaczna część tych podmiotów nie w pełni respektuje wymóg przejrzystości dla interesariuszy.

Badania empiryczne nie potwierdzają istotnego statystycznie wpływu przestrzegania zasad ładu korporacyjnego na wyniki banków. Dowodzą natomiast, że niektóre mechanizmy *corporate governance* są powiązane z ryzykiem i wynikami finansowymi banków [Marcinkowska 2014]. Wskazuje to na konieczność formułowania kodeksów dobrych praktyk uwzględniających specyfikę banków i odnoszących się do charakterystyk systemu ładu korporacyjnego.

6. Podsumowanie

Dobre praktyki, standardy i kodeksy ładu korporacyjnego mają służyć promowaniu najlepszych wzorów, przyczyniających się do wzmocnienia władztwa. W przypadku banków w ostatnich latach przesunięto część dobrowolnie wdrażanych rekomendacji i standardów do obowiązujących regulacji prawnych, zauważając, że wiele instytucji znacząco obniżyło standardy, a rynek ich za to nie karał. Należy oczywiście wziąć pod uwagę, że nie zawsze stosowanie dobrych praktyk władztwa korporacyjnego jest jednoznaczne z faktycznym wdrażaniem właściwych standardów.

Zważywszy na fakt, że jakość władania bankami (w tym jakość systemu ładu korporacyjnego) przekłada się na wyniki banków (rentowność i ryzyko), konieczne jest zwiększenie troski o wysoki poziom standardów stosowanych przez banki. W tym kontekście należy pozytywnie ocenić propozycję Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego zbioru zasad dla podmiotów nadzorowanych (w tym banków). Konieczne będzie przy tym skrupulatne monitorowanie, czy zasady te są respektowane. Dla wzmocnienia dyscypliny rynkowej przydatne byłoby zobowiązanie banków do publikowania oświadczeń w tym zakresie (najlepiej według określonego schematu), przy czym konieczna jest weryfikacja tych deklaracji przez KNF.

Projekt autorstwa KNF dotyczy kluczowych obszarów władztwa korporacyjnego, których nieefektywność wykazano podczas niedawnego globalnego kryzysu finansowego. Można mieć nadzieję, że właściwe wdrożenie wyższych standardów ładu korporacyjnego przyczyni się do zwiększenia bezpieczeństwa poszczególnych banków i wzmocnienia stabilności całego sektora.

Literatura

- Adams R., Mehran H. [2003], *Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?*, „Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review”, April.
- Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks* [1988], Office of the Comptroller of the Currency, Washington, June.
- Caprio G., Levine R. [2002], *Corporate Governance of Banks – Concepts and International Observations* [w:] *Financial Sector Governance*, red. R.E. Litan, M. Pomerleano i V. Sundararajan, Brookings Institution Press, Washington.
- Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States* [2002], Weil, Gotschal and Manges, January.
- Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives* [2011], red. W. Sun, J. Stewart i D. Pollard, Cambridge University Press, Cambridge.
- Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Martínez Pería M.S., Mohseni-Cheraghlou A. [2012], *Bank Regulation and Supervision around the World. A Crisis Update*, Policy Research Working Paper 6286, The World Bank, December.

- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* [2012], Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.
- Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* [1999], BCBS, BIS, Basel, September.
- Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* [2006], BCBS, BIS, Basel, February.
- Groeneveld J.M. (Hans), Llewellyn D.T. [2012], *Corporate Governance in Cooperative Banks*, European Association of Co-operative Banks, June.
- Gup B.E. [2007], *Corporate Governance in Banks: Does the Board Structure Matter?* [w:] *Corporate Governance in Banking. A Global Perspective*, red. B.E. Gup, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Harm C. [2007], *The Governance of the Banking Firm* [w:] *Corporate Governance in Financial Institutions*, „SUERF Studies”, nr 3.
- Levine R. [2004], *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, World Bank Policy Research Paper nr 3404, September.
- Lis K.A., Sterniczuk H. [2005], *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Llewellyn D.T. [2002], *An Analysis of the Causes of the Recent Banking Crises*, „The European Journal of Finance”, vol. 8, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1080/13518470110071182>.
- Jong A. de, DeJong D.V., Mertens G., Wasley Ch.E. [2005], *The Role of Self-regulation in Corporate Governance: Evidence and Implications from The Netherlands*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 11, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.01.002>.
- Marcinkowska M. [2013], *Kapitał relacyjny banków*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marcinkowska M. [2014], *Corporate Governance w bankach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mesjasz C. [2006], *Nadzór, władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny* [w:] *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ory J.N., Lemzeri Y. [2012], *Efficiency and Hybridization in Cooperative Banking: The French Case*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, vol. 83, nr 2.
- Principles for Enhancing Corporate Governance* [2010], BCBS, BIS, Basel, October.
- Principles of Corporate Governance* [1999], OECD, Paris.
- Seidl D., Sanderson P., Roberts J. [2013], *Applying the ‘Comply-or-Explain’ Principle: Discursive Legitimacy Tactics with Regard to Codes of Corporate Governance*, „Journal of Management and Governance”, vol. 17, nr 3.
- Todd A. [2010], *Corporate Governance Best Practices* [w:] *Corporate Governance. A Synthesis of the Theory, Research, and Practice*, red. H.K. Baker i R. Anderson, John Wiley and Sons, Hoboken.
- Weimer J., Pape J.C. [1999], *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 7, nr 2.
- Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF* [2014], Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, styczeń.
- Zielona księga. Unijne zasady ładu korporacyjnego* [2011], Komisja Europejska, Bruksela, 5.04.2011, KOM(2011) 164.

Corporate Governance Principles Addressed to Banks

In January 2014 the Polish Financial Supervisory Authority published the proposal, 'Corporate governance principles for the institutions supervised by the PFSA'. This document largely takes into account the Basel principles for sound corporate governance for banks. The paper offers a definition of corporate governance and the importance of codes of good practice. Emphasis is placed on the specificity of the governance of banks and the resulting need for different principles to be formulated. A brief account of the BCBS and UKNF codes is given. Based on an analysis of their published declarations, the paper examines the scope of implementation by Polish banks of the code of best practice for WSE listed companies. It then assesses, based on survey results, the implementation of the BCBS recommendations. These analyses lay the foundations for identifying the scope of improvements necessary in corporate governance at Polish banks. The paper also includes a commentary on the draft code prepared by the PFSA.

Keywords: banks, corporate governance, codes of good practice, self-regulation.