

## Realizacja zasad ładu korporacyjnego przez polskie banki

### Wstęp

Fundamentalnym warunkiem sprawnego i stabilnego działania systemu finansowego jest zapewnienie stabilności finansowej jego instytucji oraz silnych praktyk władania nimi. Tworzenie i stosowanie dobrych praktyk ładu korporacyjnego są wspólną odpowiedzialnością regulatorów i uczestników rynku [Das, Quintyn, 2002, s. 163].

Zasady i dobre praktyki ładu korporacyjnego w sektorze bankowym mają szczególne znaczenie w uzupełnianiu nadzoru instytucjonalnego i wspieraniu nadzoru prywatnego.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie zakresu i sposobu spełnienia przez polskie banki zasad ładu korporacyjnego. W części teoretycznej pracy wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz aktów prawnych i rekomendacji nadzorczych. Część empiryczna powstała na podstawie analizy publikowanych przez polskie banki giełdowe oświadczeń na temat ładu korporacyjnego oraz analizy danych uzyskanych z badania ankietowego przeprowadzonego wśród polskich banków. Badanie zrealizowano w okresie marzec-czerwiec 2012 r. Kwestionariusz ankiety skierowano do 30 banków spółdzielczych<sup>1</sup> oraz do wszystkich banków komercyjnych. Spośród banków komercyjnych odpowiedzi na ankietę uzyskano od 19 z nich (co stanowi 42% liczby banków komercyjnych), ich udział w sektorze (mierzony sumą bilansową) wynosi 76%.

Artykuł jest częścią projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, pt. „Model władztwa korporacyjnego w polskich bankach”.

---

\* Dr hab., prof. nadzw. UŁ, Zakład Finansów i Rachunkowości Banków, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, monika.marcinkowska@uni.lodz.pl, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-0214 Łódź

<sup>1</sup> Dobór kwotowo-losowy, zapewniający reprezentatywność badania (m.in. uwzględniono lokalizację – województwo i przynależność do zrzeszenia). W przypadku odmowy realizacji badania, ankietę kierowano do kolejnego banku z danej grupy. Zgodnie z założeniami badania uzyskano odpowiedzi na ankietę od 30 banków spółdzielczych.

## 1. Problemy władztwa korporacyjnego w bankach

### 1.1. Obszary nieefektywności ładu korporacyjnego

Globalny kryzys finansowy obnażył liczne słabości w systemie ładu korporacyjnego banków. Należy przy tym zaznaczyć, że opinie są podzielone: część komentatorów twierdzi, że kryzys był spowodowany niedostatecznym wdrożeniem zasad ładu korporacyjnego, niektórzy zaś stawiają tezę, że co najmniej po części wywołało go systemowe fiasko ładu korporacyjnego, tj. samych złożeń donoszących się np. do prymatu akcjonariuszy, maksymalizacji zysku, efektywnego systemu zachęt, racjonalnych postaw ludzi, problemów agencyjnych, efektywnego rynku kontroli korporacyjnej itd. [Sun i inni, 2011, s. 5].

Jest to o tyle istotne, że szereg badań dowodzi, iż niestosowanie przez banki dobrych praktyk ładu korporacyjnego, brak efektywnego nadzoru korporacyjnego są najważniejszymi wewnętrznymi czynnikami mogącymi stanowić zagrożenie dla wypłacalności banku<sup>2</sup>.

Analizy przyczyn kryzysu prowadzą do wskazania kilku zagadnień wymagających przeprowadzenia gruntownych zmian i zacieśnienia standardów; są nimi kwestie<sup>3</sup>:

- roli, zadań i odpowiedzialności rady, a także jej wielkości, organizacji i składu (kwalifikacji członków) oraz funkcjonowania tego organu i oceny jego pracy;
- kontroli ponoszonego przez bank ryzyka;
- oceny kadry kierowniczej i systemów jej motywacyjnego wynagradzania;
- przejrzystości banku umożliwiającej nadzorczą ocenę jego działalności (zarówno przez nadzór instytucjonalny, jak i prywatny monitoring);
- struktury właścicielskiej banków i roli inwestorów instytucjonalnych.

### 1.2. Próby naprawiania systemu – nowe regulacje i wytyczne dla banków

Wymienione zagadnienia stały się przedmiotem dyskusji licznych gremiów decyzyjnych, część powyższych zagadnień już została

---

<sup>2</sup> Porównaj np.: [Llewellyn, 2002], [Miller 1996], [Office of the Comptroller of the Currency, 1988, s. 5], [Office of the Comptroller of the Currency, 2001, s. 8].

<sup>3</sup> Szerzej na temat: [Kirkpatrick, 2009], [Turner, 2009 ], [Walker, 2009], [Institute of International Finance, 2008], [European Commission, 2010a], [OECD, 2009], [OECD, 2010], [Marcinkowska, 2010].

uwzględniona w nowych regulacjach i wytycznych, na bieżąco prowadzone są prace nad regulacjami w kolejnych obszarach<sup>4</sup>.

Uszczelnieniu systemu ma dopomóc stworzenie nowej architektury nadzorczej w Unii Europejskiej<sup>5</sup>.

Wśród nowych regulacji należy po pierwsze wymienić inicjatywę Unii Europejskiej: w czerwcu 2010 r. opublikowano „Zieloną księgę”, odnoszącą się do kwestii władztwa korporacyjnego w bankach oraz ich polityki motywacyjnego wynagradzania kierownictwa [European Commission, 2010b]. Dokument ów podsumowuje obszary nieskuteczności i niedoskonałości władztwa korporacyjnego w bankach i wymienia propozycje dalszych rozwiązań, dotyczących m.in. kwestii odpowiedzialności, niezależności i kompetencji rady nadzorczej, wzmocnienia funkcji zarządzania ryzykiem i statusu dyrektora ds. zarządzania ryzykiem, wprowadzenia wymogu przekazywania przez biegłego rewidenta radzie nadzorczej i instytucji nadzoru bankowego informacji o zaobserwowanym istotnym ryzyku, wzmocnienia nadzoru bankowego, szerszego zaangażowania akcjonariuszy banków i sprawowania przez nich efektywnej kontroli, a także zagadnień wynagradzania kierownictwa oraz konfliktu interesów. Zielonej księdze towarzyszy dokument roboczy prezentujący dobre praktyki w obszarze: rady nadzorczej, zarządzania ryzykiem, właścicieli, nadzorców i zewnętrznych audytorów [European Commission, 2010c].

Nowymi regulacjami wzmocniono obszar zarządzania ryzykiem. Na fali krytyki wobec norm adekwatności kapitałowej dokonano rewizji dotychczasowych wytycznych („Bazylea II”), BCBS wzmocnił niektóre wymogi oraz wprowadził dodatkowe normy w tym obszarze (część z nich odnosi się do nadzoru instytucjonalnego i prywatnego sprawowanego nad bankami) [BCBS, 2010b]<sup>6</sup>, [BCBS, 2010c].

---

<sup>4</sup> Szerzej: [Marcinkowska 2012a].

<sup>5</sup> Od stycznia 2011 funkcjonuje Europejski System Nadzorców Finansowych (European System of Financial Supervisors – ESFS), składający się z organów nadzorujących funkcjonujące w UE: banki (European Banking Authority), zakłady ubezpieczeń i fundusze emerytalne (European Insurance and Occupational Pensions Authority) oraz giełdy papierów wartościowych (European Securities and Markets Authority); dodatkowym elementem tej konstrukcji jest Rada Oceny Ryzyka Systemowego (European Systemic Risk Board).

Szerzej: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/finances/committees/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm).

<sup>6</sup> Aktualna wersja tego dokumentu to: [BCBS, 2011a].

Komisja Europejska (w znacznej mierze na podstawie wytycznych bazylejskich) opracowała nowe regulacje, których zasadniczym celem jest zapewnienie zwiększenia skuteczności zarządzania ryzykiem w europejskim instytucjach kredytowych, co powinno pomóc zapobiec podejmowaniu nadmiernego ryzyka przez poszczególne instytucje kredytowe, a w rezultacie skumulowaniu nadmiernego ryzyka w systemie finansowym. Nowe ramy prawne mają trzy cele operacyjne: podniesienie skuteczności sprawowanego przez rady dozoru nad ryzykiem, podniesienie statusu funkcji zarządzania ryzykiem oraz zapewnienie skutecznego monitorowania zarządzania ryzykiem przez organy nadzoru [Wniosek..., 2011].

Dodatkowo wytyczne na temat systemu zarządzania instytucją i kontroli wewnętrznej zawierają dokumenty European Banking Authority [EBA, 2011] i Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego [BCBS, 2012].

Szereg nowych rekomendacji, wytycznych i regulacji odnosi się do wynagrodzeń kierownictwa banków. Nade wszystko należy tu wymienić dokumenty Institute of International Finance [IIF, 2008], Financial Stability Forum (późniejsza nazwa: Financial Stability Board): [FSF, 2009] i [FSB, 2009]. Na ich podstawie Komisja Europejska wydała zalecenie dotyczące polityki wynagrodzeń w sektorze finansowym [*Commission Recommendation...*, 2009]<sup>7</sup>. Szczegółowe wytyczne zawierają dokumenty Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego [BCBS, 2010a], [BCBS, 2011b] oraz europejskiego nadzoru bankowego [CEBS, 2009], [CEBS, 2010].

Spośród inicjatyw nadzorczych i regulacyjnych, w kontekście tematu niniejszego opracowania, na pierwszy plan wyłaniają się kodeksy ładu korporacyjnego. Należy tu wymienić zarówno międzynarodowe kodeksy adresowane do szerokiego kręgu podmiotów – w szczególności zasady OECD [OECD, 2004] – jak i sektorowe, uwzględniające specyfikę banków [BCBS, 2006], [BCBS, 2010d]. Na ich podstawie tworzone są lokalne kodeksy, uwzględniające specyfikę i politykę danego kraju.

---

<sup>7</sup> W Polsce zalecenia te zostały uwzględnione w uchwale KNF nr 258/2011.

## 2. Zasady ładu korporacyjnego

### 2.1. Kodeksy ładu korporacyjnego

Kodeksy ładu korporacyjnego (dobrych praktyk korporacyjnych) są swoistym wzorcem etycznym i kulturowym dla przedsiębiorstw i ich interesariuszy [Jeżak, 2010, s. 255].

Kodeks dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest zbiorem zasad, standardów lub dobrych praktyk dotyczących różnych aspektów władztwa korporacyjnego, z reguły nie wiążącym formalnie - nie będącym aktem prawnym [Weil, Gitschal & Manges, 2002]. Termin ten najkrócej można scharakteryzować jako system określający zasady kierowania spółką i sprawowania nad nią kontroli – z jednej strony określają one normy dla różnych podmiotów, nakazujące określone zachowania (lub zakazujące ich), z drugiej zaś zawierają kryteria oceny treści dokumentów organizacyjnych podmiotów w kontekście stosowania praktyk nadzoru korporacyjnego.

Przewodnym wątkiem kodeksów ładu korporacyjnego jest odpowiedzialność organów spółki [Marcinkowska, 2004, s. 15].

Polskie regulacje prawne zawierają definicję legalną pojęcia „kodeksu dobrych praktyk” – jest on zbiorem „zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych” [Ustawa z dnia 23.08.2007]. W praktyce kodeksy dobrych praktyk bywają adresowane nie tylko do przedsiębiorców (instytucji), ale także profesjonalistów (osób wykonujących określony zawód). Definicja ta jest bardzo szeroka i obejmuje także kodeksy ładu korporacyjnego.

Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanawiane przez instytucje nadzorcze - z inicjatywy rządów lub giełd papierów wartościowych - bądź przez przedstawicieli określonej grupy interesów, np. menadżerów lub pewnej kategorii inwestorów – instytucjonalnych, funduszy emerytalnych itp. [Oplustil 2010, s. 84].

### 2.2. „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”

Pierwszym dokumentem formalnie obowiązującym w Polsce były *Dobre praktyki spółek publicznych 2002*, przyjęte przez władze GWP w Warszawie i mające zastosowanie do spółek publicznych od 2003 roku. W Polsce – podobnie jak w wielu innych krajach – przyjęto zasadę, że

spółki nie mają obowiązku stosowania *Dobrych praktyk*, a jedynie obowiązku składania oświadczeń na temat ich stosowania<sup>8</sup>.

Jak podkreśla GPW, „Celem >>Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW<< jest umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nie regulowanych przez prawo, a przy tym nie stwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nie równoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku” [*Dobre praktyki...*].

Oficjalny polski kodeks ładu korporacyjnego był kilkakrotnie zmieniany (w 2004, 2007, 2010) roku. Obecnie obowiązująca wersja pochodzi z 2011 roku. Kodeks składa się z czterech części: I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych (11 zasad), II. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych (7 zasad), III. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych (8 zasad), IV. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy (8 zasad<sup>9</sup>).

### 2.3. Bazylejskie zasady ładu korporacyjnego

Wśród wytycznych globalnych, służących reformowaniu bankowości, należy wskazać kolejne inicjatywy Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na sektorowe „dobre praktyki”, uwzględniające specyfikę banków. Ogólne zasady mające służyć poprawie ładu korporacyjnego w bankach powstały w 2006 r. [BCBS, 2006] i zostały zaktualizowane przez BCBS w październiku 2010 r. Obecna wersja dokumentu formułuje 14 zasad dotyczących 6 obszarów [BCBS, 2010d]:

- A) rady nadzorczej,
- B) zarządu,
- C) zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej,
- D) zasad wynagradzania,
- E) złożonych lub nieprzejrzystych struktur organizacyjnych,
- F) ujawniania informacji i transparentności.

---

<sup>8</sup> Podejście *comply or explain* oznacza, że spółka powinna stosować zasady ładu korporacyjnego lub wyjaśnić dlaczego ich nie przestrzega. Zakłada się, że rynek będzie weryfikował te oświadczenia i oceniał spółki pod kątem jakości ich ładu korporacyjnego. Zatem „strażnikiem [dobrych praktyk] jest nie państwo, lecz – w ostatniej instancji - kapitał” [Nartowski, 2011, s. 342].

<sup>9</sup> Ostatnia zasada ma zastosowanie od 2013 r.

Rozszerzeniem tego dokumenty są wytyczne dotyczące funkcji audytu wewnętrznego w bankach [BCBS, 2012], formułujące 20 zasad odnoszących się do kwestii: nadzorczych oczekiwań względem funkcji audytu wewnętrznego, relacji funkcji audytu wewnętrznego z instytucją nadzorczą, nadzorczej oceny funkcji audytu wewnętrznego.

Także kwestia wynagradzania członków najwyższego kierownictwa banków została uwzględniona w wytycznych bazylejskich – dokument formułuje zasady wynagradzania i metodologię oceny standardów [BCBS, 2010a].

### **3. Stosowanie przez polskie banki „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”**

#### **3.1. Banki publiczne – badanie oświadczeń na temat ładu korporacyjnego**

W przypadku banków, których akcje są notowane na GPW przeprowadzono pełną analizę na podstawie obowiązkowo publikowanych oświadczeń (publikowanych na stronach internetowych banków i/lub zawartych w rocznych sprawozdaniach z działalności). Jako iż badanie ankietowe przeprowadzane było w odniesieniu do danych za rok 2010, analiza banków giełdowych także została oparta na raportach dotyczących roku 2010, dodatkowo jednak została uzupełniona analizą raportów za rok 2011, celem sprawdzenia czy banki, które w oświadczeniach wskazywały, że zamierzają wdrożyć zasadę, istotnie dokonały tego w ciągu następnego roku.

Zbiorcze zestawienie deklaracji na temat stosowania zasad ładu korporacyjnego przez banki giełdowe w 2010 roku przedstawia Tablica 1. Warto odnotować, że rok 2010 był rokiem przejściowym dla kilku banków. Przykładowo, PKO BP wskazał w oświadczeniu, że „jednоразowo odstąpił od stosowania zasad z części IV” (IV.6 i IV.7). Faktycznie, w raporcie za rok 2011 deklaruje pełną zgodność ze wszystkimi zasadami.

**Tablica 1. Deklaracje banków giełdowych odnośnie do stosowania zasad ładu korporacyjnego w 2010 r.**

Zasada Bank	I								II								III									IV								
	1	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	6	7	8	1	2	3	4	5	6	8	9	1	2	4	5	6	7	9				
BPH	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BGZ	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BNP	0	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BOS	0	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BRE	+	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BZW	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
GTB	0	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
GTN	0	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+					
GNB	0	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
BHW	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+					
BSK	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
KRB	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
MIL	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
NDA	0	+	+	0	+	+	+	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+					
PEO	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					
PKO	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+					
Razem „+”	10	16	16	9	16	16	16	10	14	16	15	16	16	16	16	15	16	16	16	10	14	15	16	16	16	16	15	15	16					
Razem „0”	6	0	0	7	0	0	0	6	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	6	2	1	0	0	0	0	1	1	0					

Źródło: opracowanie własne na podstawie oświadczeń wymienionych banków.



Podobnie, Nordea Bank wskazał w oświadczeniu dotyczącym roku 2010, że nie przestrzega jeszcze w pełni zasady I.5 (dotyczącej polityki wynagradzania), jednak „Grupa Nordea zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej określiła politykę wynagradzania dla wszystkich podległych jej spółek. W styczniu 2010 roku rozpoczął się proces dostosowania ogólnie obowiązujących zasad Grupy w tym zakresie do polityk krajowych”. Raport za rok 2011 nie wymienia już tej zasady w grupie rekomendacji, które nie są stosowane.

Wśród pozytywnych zmian należy także wskazać te dotyczące zasady III.6 (niezależność członków rady nadzorczej): banki BGŻ i BNP Paribas nie przestrzegały jej w roku 2010, deklarując, że ma to charakter przejściowy i faktycznie, już w roku 2011 zasada owa była respektowana w obu bankach.

W roku 2010 wśród banków giełdowych najwięcej deklaracji negatywnych (patrz Tablica 2) zamieścił Nordea Bank (6 z 30 zasad nie było przestrzeganych), przy czym 3 zasady zostały spełnione w kolejnym roku. W obydwu latach Getin Holding nie stosował 5 zasad, a Get Bank i Getin Noble Bank – po 4 zasady (te trzy banki deklarowały dodatkowo, że jest to efektem świadomie obranej polityki i nie zamierzały dokonywać tu żadnych zmian). BNP Paribas, który w roku 2010 należał do grupy banków nieprzestrzegających 4 zasad w następnym roku nie spełniał tylko 3 rekomendacji. W obydwu latach BOŚ Bank nie spełniał 3 zasad ładu korporacyjnego.

**Tablica 2. Banki o największej liczbie nieprzestrzeganych zasad ładu korporacyjnego**

2010		2011	
Bank	Liczba nieprzestrzeganych zasad	Bank	Liczba nieprzestrzeganych zasad
Nordea Bank	6	Getin Holding	5
Getin Holding	5	Get Bank	4
BNP Paribas	4	Getin Noble	4
Get Bank	4	BNP Paribas	3
Getin Noble	4	BOŚ Bank	3
BOŚ Bank	3	Nordea Bank	3

Źródło: opracowanie własne.

W 2010 roku 6 banków deklarowało pełną zgodność z „Dobrymi praktykami”: BPH, BZ WBK, ING Bank Śląski, Kredyt Bank, Millennium, Pekao SA. W kolejnym roku do grona tego dołączyło PKO BP.

W przypadku Kredyt Banku należy wszelako zaznaczyć, że sposób publikacji oświadczenia na temat ładu korporacyjnego jest tak nieprzejrzysty, że nie pozwala na jednoznaczną interpretację<sup>10</sup>. Przykładowo, Bank stwierdza w oświadczeniu, że „posiada politykę wynagrodzeń adresowaną do wszystkich pracowników”; nie jest to wszelako jednoznaczne ze spełnieniem zasady I.5. „Dobrych praktyk...”. Podobnie, deklaracja, iż bank „sumiennie przestrzega przepisów Kodeksu pracy dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu. Z uwagi na strukturę zatrudnienia w Kredyt Banku SA według płci oraz liczbę kobiet zatrudnionych na stanowiskach managerskich, kobiety mają istotny wpływ na funkcjonowanie Banku i podejmowanie istotnych decyzji”, nie pozwala jednoznacznie stwierdzić czy bank stosuje zasadę I.9. Warto przy tym zauważyć, że w składzie zarządu i rady nadzorczej banku nie figuruje żadna kobieta, zatem trudno obronić tezę o spełnieniu zasady „zrównoważony udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru”.

Wśród najczęściej nie stosowanych przez banki zasad ładu korporacyjnego (Tablica 3) były zasady dotyczące:

- polityki wynagrodzeń (I.5) – w roku 2010 praktyki tej nie przestrzegało 7 (44%) banków, w roku 2011: 6 (38%),
- przejrzystej polityki informacyjnej – w zakresie transmisji obrad walnego zgromadzenia akcjonariuszy przez Internet (I.1) – 6 banków w obu latach nie respektowało tej rekomendacji<sup>11</sup>,
- zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru (I.9) – 6 banków w obu latach nie respektowało tej rekomendacji,
- spełnienia kryteriów niezależności przez przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej (III.6) – w roku 2010: 6 banków, a w roku 2011: 4 banki nie stosowały owej zasady.

---

<sup>10</sup> W niniejszym artykule interpretacja taka została dokonana w ślad za zapisem dokonanym przez bank w ankiecie, deklarującym pełną zgodność z dokumentem rekomendowanym przez GPW.

<sup>11</sup> Należy tu zaznaczyć, że ta zasada – zgodnie z decyzje GPW - nie musiała być jeszcze spełniona.

**Tablica 3. Najczęściej nieprzestrzeganie zasady ładu korporacyjnego**

2010		2011	
Zasada	Liczba banków nieprzestrzegających zasady	Zasada	Liczba banków nieprzestrzegających zasady
I.5.	7	I.1.	6
I.1.	6	I.5.	6
I.9.	6	I.9.	6
III.6.	6	III.6.	4
II.1.	2	II.1.	2
III.8.	2	III.8.	2

Źródło: opracowanie własne.

Jako iż polskie wytyczne ładu korporacyjnego oparte są na zasadzie „stosuj lub wyjaśnij” (*comply or explain*), w oświadczeniu dotyczącym przestrzegania „Dobrych praktyk...” konieczne jest podanie wyjaśnienia powodów niestosowania określonej rekomendacji.

W przypadku zasady I.5, banki, które jej nie spełniały wskazywały najczęściej, że prowadzą prace nad wdrożeniem polityki wynagrodzeń, spełniającej wytyczne prawne - unijne i krajowe (np. BGŻ, BNP) bądź też, że posiadają politykę wynagrodzeń, dla której jednak zalecenia Komisji Europejskiej nie stanowiły wzorca (np. BRE, bank dodatkowo wskazuje w jakim stopniu stosowany przezeń system jest zbieżny z zaleceniami KE). Niektóre banki (np. Getin Noble) argumentują, że zalecenia KE, na które powołuje się dokument GPW nie są źródłem prawa w Polsce i konieczne jest wprzód „uregulowanie sposobu implementacji zapisów zaleceń w sposób jednolity dla wszystkich spółek giełdowych i zgodny z obowiązującym w Polsce porządkiem prawnym”. Niekiedy banki odstępując od stosowania tej zasady wyjaśniają, że ustalanie wysokości wynagrodzeń członków zarządu i rady nadzorczej należy do suwerennych decyzji odpowiednio rady nadzorczej i walnego zgromadzenia akcjonariuszy (BOŚ, Get Bank), co jednocześnie sugeruje, że nie zamierzają się poddać rekomendacjom giełdowym.

Odnosząc się do niepełnej realizacji zasady I.1 – w odniesieniu do transmisji obrad wza przez Internet – banki najczęściej powoływały się na możliwość udziału w obradach dostępną wszystkim akcjonariuszom („dostęp do udziału w obradach walnego gromadzenia mają wszyscy akcjonariusze i inne osoby do tego uprawnione, a także przedstawiciele mediów, a wszystkie materiały i decyzje walnych zgromadzeń są udostępniane do publicznej wiadomości” - BNP), czasem wzmacniając to

argumentem dotyczącym struktury akcjonariatu („W walnych zgromadzeniach uczestniczy większość akcjonariuszy reprezentujących ponad 80% kapitału zakładowego” - BOŚ) oraz dodatkowo – kosztów związanych z techniczną obsługą transmisji (Get Bank, Getin Noble).

Ustosunkowując się do zasady I.9 niektóre banki podają jedynie zdawkowo, że nie była ona w pełni stosowana, wskazując dodatkowo liczbę kobiet i mężczyzn zasiadających w zarządzie i radzie nadzorczej (BNP) lub choćby deklarując, że w skład obu organów wchodzi osoby obu płci. Banki najczęściej podkreślają, że to płeć nie jest kryterium uwzględnianym przy wyborze członków zarządu i rady nadzorczej, lecz kompetencje kandydatów (wza i rada nadzorcza „kierują się zasadą by w organach spółki były osoby o najwyższych kompetencjach, kreatywne, posiadające odpowiednie doświadczenie zawodowe i wykształcenie. Inne czynniki, w tym płeć osoby nie stanowią wyznacznika w powyższym zakresie” – BRE; „podstawowym kryterium wyboru osób sprawujących funkcje w Zarządzie lub w Radzie Nadzorczej powinien być profesjonalizm oraz kompetencje kandydata do sprawowania danej funkcji, natomiast inne czynniki, w tym płeć osoby nie powinny stanowić wyznacznika w powyższym zakresie” – GetBank i Getin Noble; bank „prowadzi politykę, zgodnie, z którą w skład organów powoływane są osoby kompetentne, kreatywne oraz posiadające odpowiednie doświadczenie zawodowe i wykształcenie” - Nordea). BOŚ deklaruje, że „nie ma przepisów dyskryminujących udział kobiet w zarządzaniu i nadzorowaniu Spółki” i wskazuje, że stosowanie tej zasady zależy od stanowiska rady nadzorczej i wza.

W odniesieniu do zasady III.6 najostrzejsze deklaracje podają: Get Bank, Getin Holding i Getin Noble, które jednocześnie wskazują, że nie zamierzają owej zasady stosować. Spółki te powołują się na „ogólną zasadę rządów większości i ochrony praw mniejszości kapitałowej”, podnosząc, że „akcjonariusz, który wniósł większy kapitał ponosi większe ryzyko gospodarcze, dlatego też uzasadnione jest, aby jego interesy były uwzględniane proporcjonalnie do wniesionego kapitału, a więc aby przysługiwało mu także prawo wskazania kandydatów do Rady Nadzorczej gwarantujących realizację przyjętej dla Banku strategii” banki argumentują, że „przy obecnej strukturze akcjonariatu Banku zasada ta stanowi zbyt daleko idące ograniczenie praw korporacyjnych akcjonariusza większościowego i narusza zasadę prymatu rządów większości w spółce akcyjnej”.

### 3.2. Pozostałe banki – wyniki badania ankietowego

Ankietowane banki spółdzielcze z reguły wskazywały, że nie przestrzegają „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” (25 odpowiedzi), dodatkowo w 3 przypadkach nie podano odpowiedzi. Jeden z banków zadeklarował stosowanie wszystkich zasad, a jeden odpowiedział, że stosuje niektóre (w tym przypadku wskazano, że bank nie stosował zasad: I: 4, 7, 8, II: 1, 2, 3, 8, III: 2, 9, IV: 4, 5, 6, 7, 8, 9).

Spośród banków komercyjnych, których akcje nie są notowane na GPW tylko 5 udzieliło odpowiedzi na pytanie o przestrzeganie „Dobrych praktyk...”; trzy banki poinformowały, że nie stosują tych zasad, jeden zadeklarował pełną zgodność, a jeden zadeklarował, że stosuje niektóre zasady (doprecyzował, że nie są stosowane zasady: I.9 i II.2).

## 4. Stosowanie przez polskie banki bazylejskich zasad ładu korporacyjnego

Omawiane badanie ankietowe uwzględniało także kwestię stosowania przez banki bazylejskich zasad ładu korporacyjnego. W ankiecie zadano 20 pytań odnoszących się do spełnienia 14 rekomendacji BCBS. Banki mogły zadeklarować pełną lub częściową zgodność bądź brak spełnienia danej zasady, w przypadku pięciu pytań istniała dodatkowo opcja „nie dotyczy”. Wyniki tego badania są zaskakująco pozytywne i dość silnie zróżnicowane między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi (patrz Rysunek 1 i Rysunek 2).

Ogółem 87% odpowiedzi udzielanych przez banki komercyjne i 49% odpowiedzi udzielanych przez banki spółdzielcze stanowiło deklarację pełnego przestrzegania zasady. Odpowiednio 6% i 27% deklaracji wskazywało na częściowe wypełnienie zasad. Jedynie 1% odpowiedzi w bankach komercyjnych i 6% w bankach spółdzielczych sygnalizowało brak zgodności z rekomendacjami. Odpowiednio 5% i 17% odpowiedzi wskazywało, iż omawiana zasada nie ma zastosowania w przypadku danego banku.

Ogólny obraz wyłaniający się z tych badań na pierwszy rzut oka zdaje się być dość pozytywny, jednak można przypuszczać, że jest on przerysowany, co może wynikać albo z niechęci banków do przyznania, że nie realizują konkretnych rekomendacji nadzorczych, albo że nie znają szczegółów owych zasad<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Kwestionariusz ankiety przedstawiał jedynie syntetyczną treść danej zasady, bez jej omówienia; respondenci informowani byli natomiast o dostępności pełnego dokumentu

Szczegółowa analiza deklaracji banków odnoszących się do spełnienia wytycznych bazylejskich prowadzi jednak do wskazania kilku obszarów, w których winny być wprowadzone ulepszenia (w szczególności dotyczy to banków spółdzielczych).

Wśród pierwszej grupy zasad (rekomendacji dotyczących rady nadzorczej) należy zwrócić uwagę na to, że w co piątym banku jedynie częściowo spełniony jest wymóg sprawowania przez radę nadzorczą ogólnej odpowiedzialności za bank (w tym zatwierdzanie i nadzór nad realizacją celów strategicznych banku, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych), co jest jej fundamentalnym obowiązkiem i rzutuje na całokształt systemu ładu korporacyjnego banku (Zasada 1.).

Wiele do życzenia pozostawia także kwestia kwalifikacji członków rady (Zasada 2.) - tylko niemal połowa banków zadeklarowała pełną zgodność z zasadą, przy czym dotyczyło to zaledwie co czwartego banku spółdzielczego<sup>13</sup>. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest to obszar wymagający znacznej poprawy, w szczególności w bankach spółdzielczych. Należy mieć przy tym na względzie, że współcześnie ani wykształcenie, ani posiadane doświadczenie nie wystarczą do odpowiedzialnego pełnienia funkcji członka rady nadzorczej banku – konieczne jest stałe podnoszenie kwalifikacji.

Odrębnym zagadnieniem jest funkcjonowanie rady (Zasada 3.), w tym organizacja jej pracy (zasada ta dotyczy w szczególności liczebności rady, częstotliwości spotkań oraz wykorzystania komitetów) - połowa banków realizuje zasadę w pełni (37% banków spółdzielczych i 74% banków komercyjnych), 30% - częściowo (43% banków spółdzielczych, 11% komercyjnych). Prawdopodobnie kluczową kwestią, która wpłynęła na niestosowanie lub częściowe stosowanie omawianej zasady jest

---

BCBS, zawierającego szczegółowe omówienie i komentarz do poszczególnych wytycznych.

<sup>13</sup> Potwierdzają to także odpowiedzi na inne pytanie ankiety, dotyczące liczby członków rady nadzorczej, którzy posiadają wykształcenie ekonomiczne i/lub doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych w instytucjach finansowych. W przypadku banków komercyjnych udział tych osób w radach nadzorczych wynosił średnio 93%, podczas gdy w bankach spółdzielczych zaledwie 20%. Ów negatywny obraz nieco może łagodzić fakt, że członkowie rad nadzorczych w bankach spółdzielczych zasiadają w tych organach średnio od 9 lat, co pozwala mieć nadzieję, że zyskane doświadczenie pozwala im na profesjonalne wypełnianie powierzonych im zadań nadzorowania pracy banku.

zagadnienie tworzenia komitetów w radach nadzorczych. Przykładowo, w 89% banków komercyjnych, zgodnie z zaleceniami działają komitety audytu; komitet audytu lub rewizyjny działa w ponad 1/3 banków spółdzielczych. Należy mieć na względzie, że potrzeba wyodrębniania komitetów może zależeć od wielu czynników, przede wszystkim wielkości i charakteru działalności banku oraz jego profilu ryzyka, wielkości rady nadzorczej i sposobu organizacji jej pracy oraz kwalifikacji członków. Nie można zatem – na podstawie powyższych danych – dokonać jednoznacznej oceny obecnego stanu rzeczy. Na skład i funkcjonowanie rady nadzorczej, a w konsekwencji działalność banku, znaczący wpływ ma kontrolujący akcjonariusz. BCBS akcentuje, że rada powinna zachować odpowiednią ostrożność i konieczne jest zapewnienie właściwego wykonywania obowiązków przez wszystkich członków rady<sup>14</sup>. Spośród banków komercyjnych ok. 2/3 zadeklarowało pełną zgodność z tą zasadą, zaś 16% stwierdziło, że jej nie respektuje. W przypadku banków spółdzielczych ponad połowa (53%) wskazała, że zasada ich nie dotyczy, łącznie 40% przyznało, że stosuje ją w pełni lub częściowo.

Zasada 4., dotycząca odpowiedzialności w grupie kapitałowej, stawia wytyczne dla rad jednostek dominujących i podporządkowanych. Zgodnie z wytycznymi bazylejskimi rada nadzorcza banku - spółki dominującej ponosi całkowitą odpowiedzialność za odpowiedni ład korporacyjny w całej grupie. Zasady tej w pełni przestrzega ponad połowa banków komercyjnych (53%), co oznacza deklarację, że rada nadzorcza banku, będącego jednostką dominującą sprawuje odpowiedni nadzór nad jednostkami podporządkowanymi. Co piąty bank (21%) deklarował częściową zgodność. Dwa banki (11%) wskazały, że zasada ich nie dotyczy (przez co należy rozumieć, że nie są jednostkami dominującymi dla żadnego podmiotu), a trzy banki nie udzieliły odpowiedzi na pytanie. Zgodnie z oczekiwaniami większość (3/4) banków spółdzielczych wskazała, że owa zasada ich nie dotyczy. Z drugiej strony, rada nadzorcza banku, będącego jednostką podporządkowaną, winna przestrzegać wartości korporacyjnych i zasad ładu narzuconych przez jednostkę dominującą. Mniej niż 2/3 banków komercyjnych (63%) deklaruje pełne respektowanie tej zasady, a 16% - częściowe. Większość banków spółdzielczych (80%) wskazała, że zasada ich nie dotyczy. Zważywszy na znaczenie powiązań organizacyjnych i kapitałowych, kwestia ta wymaga

---

<sup>14</sup> Kwestię tę można wiązać z omawianym już zagadnieniem pożądanej niezależności członków rady.

poprawy (choć należy zwrócić uwagę na szczególną sytuację transgranicznych grup kapitałowych, w przypadku, gdy w różnych państwach obowiązują odmienne regulacje prawne i wytyczne nadzorcze).

Druga sekcja bazylejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego odnosi się do kierownictwa wyższego szczebla – zasada 5. stanowi o odpowiedzialności zarządu. Jakkolwiek pozytywne jest to, że żaden bank nie udzielił odpowiedzi, że nie realizuje tej zasady, to niepokoić może fakt, że co piąty bank spółdzielczy realizuje ją tylko częściowo. Może mieć to związek z niepełną realizacją pierwszej zasady, tj. wynikać z faktu, że rada nadzorcza nie przedstawia stosownych wytycznych i strategii, które miałyby realizować zarząd.

Najbardziej niepokojące są wyniki dotyczące trzeciej sekcji zasad bazylejskich, odnoszących się do zasad zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Sytuacja jest bardzo zróżnicowana między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi. W tej pierwszej grupie deklaracje dotyczące respektowania zasad 6-9 są zadowalające: niemal w każdym przypadku wszystkie banki, które odpowiedziały na pytania zadeklarowały pełną zgodność (wyjątek dotyczył kwestii powołania członka zarządu odpowiedzialnego wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem - ponad 84% banków komercyjnych deklaruje wypełnienie tego postulatu, w 11% jest on realizowany częściowo). Natomiast obraz, jaki wyłania się z analizy odpowiedzi udzielonych przez banki spółdzielcze w odniesieniu do zasady 6. jest niepokojący: tylko  $\frac{3}{4}$  deklarowało pełną, a niemal  $\frac{1}{4}$  częściową zgodność z wymogiem istnienia skutecznego systemu kontroli wewnętrznej; zaledwie  $\frac{2}{3}$  banków spółdzielczych w pełni realizuje zasadę istnienia wyodrębnionej funkcji zarządzania ryzykiem, 30% częściowo, zaś 3% nie realizuje jej w ogóle. Tylko co czwarty bank spółdzielczy wskazuje, że w zarządzie zasiada osoba, odpowiedzialna wyłącznie za funkcję zarządzania ryzykiem i kompleksowy system zarządzania ryzykiem, 63% deklaruje zgodność częściową, a 13% - brak zgodności<sup>15</sup>. Ledwie połowa banków spółdzielczych przyznaje, że funkcja zarządzania ryzykiem posiada odpowiednie zasoby niezbędne do oceny ryzyka, w tym personel o odpowiednim doświadczeniu i kwalifikacjach, dostęp do systemów informatycznych i zasoby rozwoju systemów oraz wsparcie i dostęp do wewnętrznych informacji. W konsekwencji, także siódma i ósma zasada są słabo respektowane: zaledwie

---

<sup>15</sup> Ta rekomendacja nie jest bezwzględnym wymogiem – zależy m.in. od wielkości, specyfiki działalności i od profilu ryzyka banku.



3/4 banków spółdzielczych deklaroowało pełną zgodność z zasadą stawiającą wymóg bieżącego identyfikowania i monitorowania ryzyka, a 87% banków spółdzielczych odpowiedziało pozytywnie na pytanie o kwestie systemu raportowania ryzyka<sup>16</sup>. Także w odniesieniu do zasady 9., wymagającej współpracy rady nadzorczej z audytorami zewnętrznymi i wewnętrznymi, jest znaczne pole do poprawy (tylko 80% banków spółdzielczych respektuje zasadę w pełni).

Sekcja zasad odnoszących się do systemu wynagrodzeń jest najłatwiej realizowana w polskich bankach. Zaledwie nieco ponad połowa banków (55% ogółem, 74% banków komercyjnych, 43% banków spółdzielczych) realizuje w pełni zasadę 10., stanowiącą, że rada nadzorcza powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania. Jeszcze mniej banków realizuje w pełni zasadę 11., wymagającą powiązania wynagrodzenia kierownictwa banku z ponoszonym ryzykiem: tylko 47% banków ogółem (63% komercyjnych i 37% spółdzielczych). Generalnie można podsumować, że polskie banki nie realizują jeszcze wytycznych odnoszących się do kształtowania systemu wynagrodzeń kierownictwa, w tym powiązania wynagrodzeń z ponoszonym przez bank ryzykiem<sup>17</sup>.

Zasady z kolejnej grupy odnoszą się do specyficznych kwestii złożonych lub nieprzejrzystych struktur korporacyjnych, zatem adresowane są do szczególnego kręgu banków (stąd nie oczekuje się ich realizacji w całym sektorze). Zgodnie z przewidywaniami, zdecydowana większość banków spółdzielczych zadeklarowała, że nie dotyczą ich zasady 12. i 13. Banki komercyjne natomiast w większości przypadków deklarowały pełną zgodność z zasadą wymagającą od banków tworzących określone struktury organizacyjne, by kierownictwo należycie rozumiało strukturę operacyjną i organizację banku (w tym formalne i nieformalne powiązania) oraz zagrożenia, które niesie ona ze sobą. Zasada 13. (dotycząca struktur specjalnych, np. SPV) ma najmniejsze zastosowanie w polskim sektorze bankowym – niemal wszystkie banki spółdzielcze i

---

<sup>16</sup> Zastanawiającym jest fakt, że część banków deklaruje realizację zasady raportowania ryzyka, jednocześnie nie spełniając norm dotyczących identyfikacji i monitorowania ryzyka.

<sup>17</sup> Szczegółową analizę wynagrodzeń zarządów polskich banków giełdowych zawiera praca [Marcinkowska, 2012b]. Wyniki analizy regresji nie potwierdziły zależności między ryzykiem ponoszonym przez bank a poziomem wynagrodzenia. Zaznaczyć jednak należy, że badanie przeprowadzono na danych historycznych (2007-2011), a regulacje nakazujące takie powiązanie obowiązują od 2012 roku.

ponad połowa banków komercyjnych wskazuje, że zasada ta ich nie dotyczy. Jest to związane ze specyfiką zarówno struktury własnościowej polskiego sektora bankowego, jak i zasad jego funkcjonowania.

Banki dość pozytywnie oceniają swoje dokonania w obszarze realizacji zasady 14., wymagającej przejrzystości dla interesariuszy - ogółem  $\frac{3}{4}$  banków deklaruje pełną zgodność z zasadą. Opinia ta nie znajduje jednak pokrycia w wynikach badań prowadzonych w tym obszarze<sup>18</sup>.

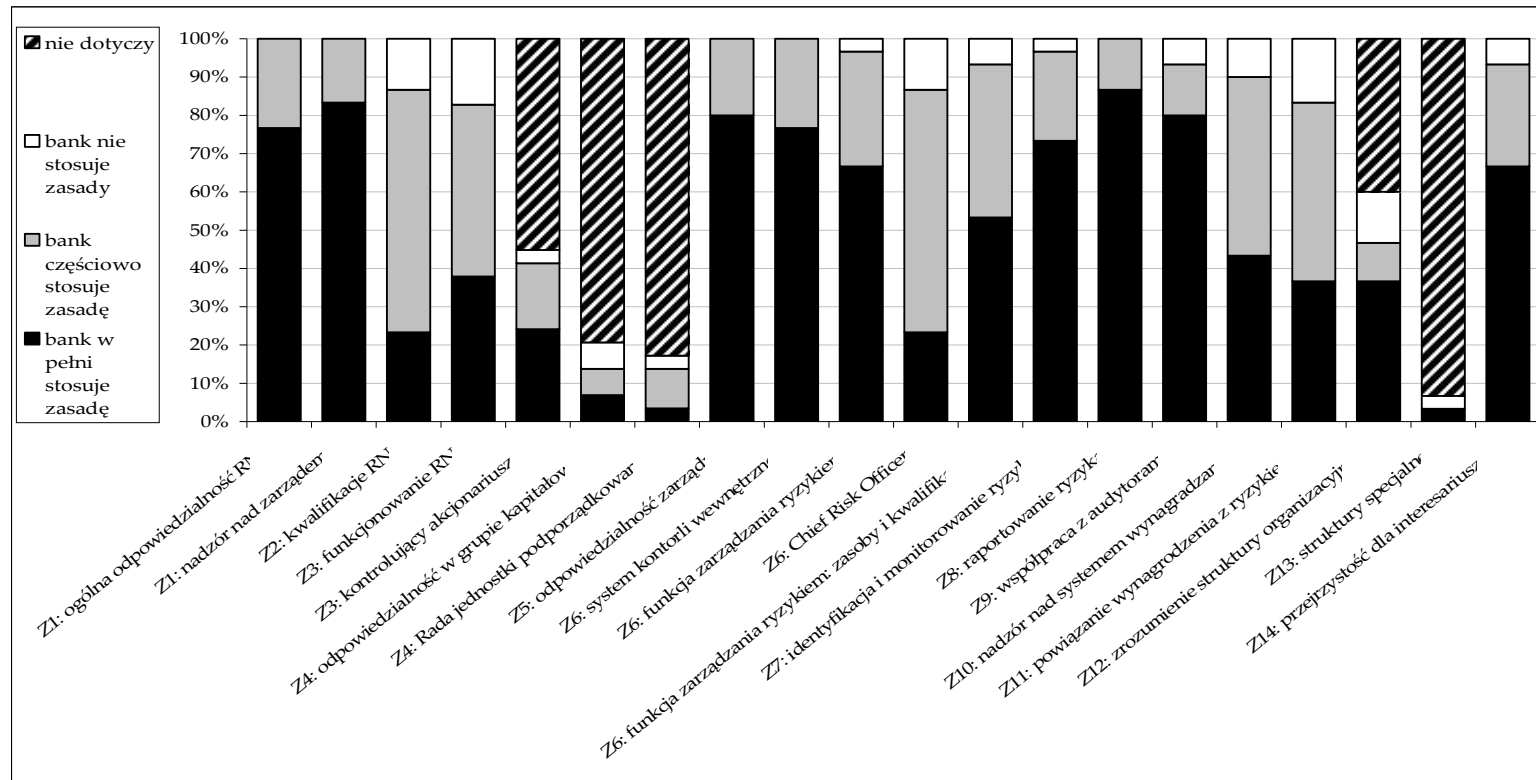
## Zakończenie

Analiza spełnienia przez polskie banki komercyjne zasad ładu korporacyjnego prowadzi do konstatacji, że muszą one wdrożyć wiele usprawnień w swej organizacji i działalności. Dotyczy to niemal wszystkich obszarów, choć w różnym zakresie. Niepokoi w szczególności fakt, że również zasady dotyczące tak fundamentalne zagadnień jak odpowiedzialność i funkcjonowanie rady nadzorczej i zarządu nie są w pełni realizowane (w tym zwłaszcza newralgiczna jest kwestia profesjonalizmu i niezależności członków rady nadzorczej). W przypadku banków komercyjnych dodatkowo należy podkreślić konieczność znacznie lepszego unormowania wynagrodzenia kierownictwa. Wyniki ankiet dotyczące banków spółdzielczych napawają niepokojem niedociągnięcia w obszarze zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Uzyskane odpowiedzi potwierdzają spostrzeżenia Komisji Nadzoru Finansowego - w trakcie inspekcji przeprowadzonych w 2010 r. wskazano szereg uchybień w obszarze zarządzania ryzykiem.

---

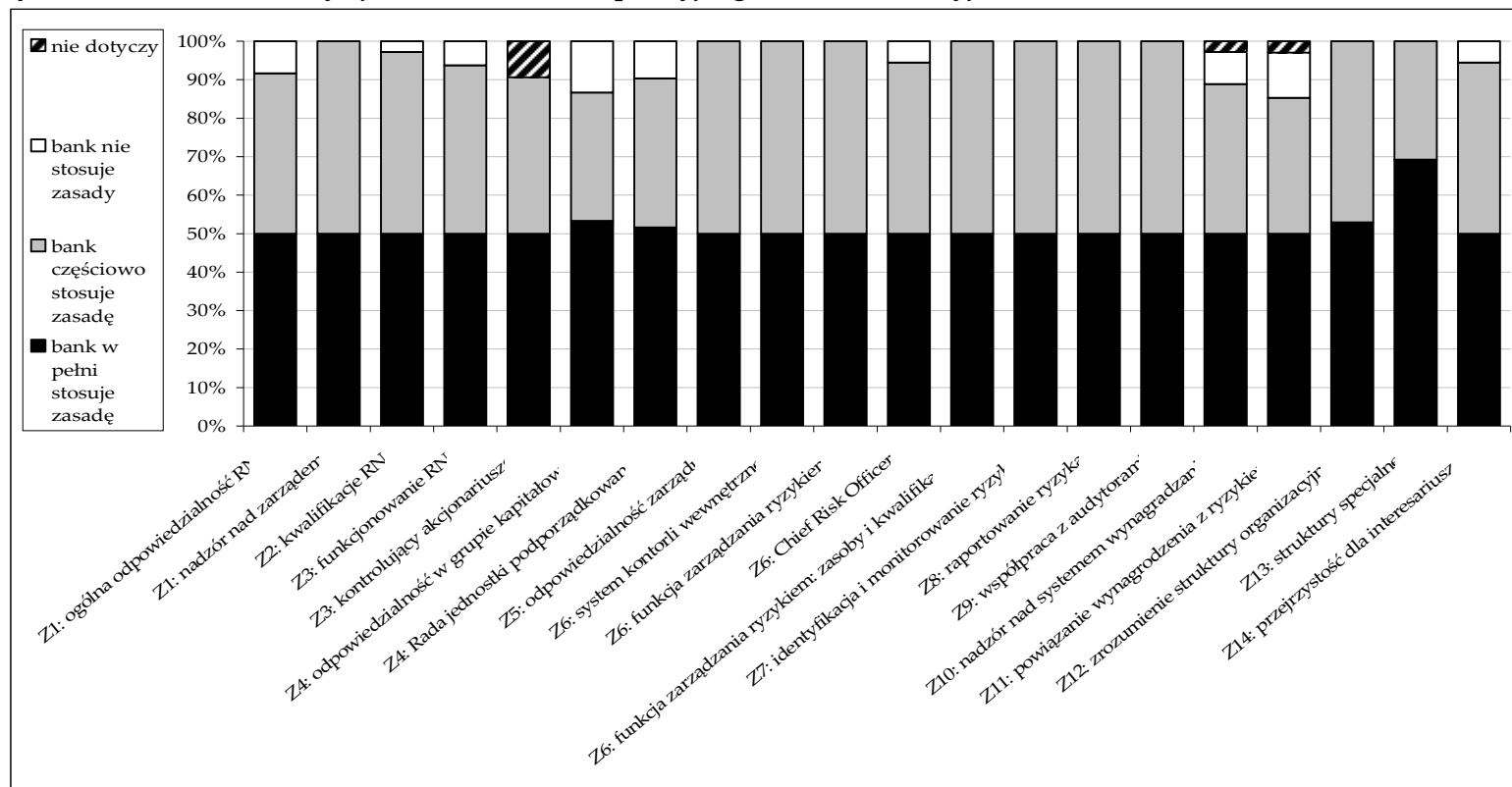
<sup>18</sup> Autorka przeprowadziła szereg badań dotyczących jakości ujawnień banków - dotyczyły one zarówno informacji finansowych, jak i ujawnień na temat kapitału i zarządzania ryzykiem, a także zagadnień kapitału intelektualnego. Wnioski płynące ze wszystkich tych badań wskazywały, że zakres i jakość ujawnień polskich banków są niskie (choć rosnące). Należy tu podkreślić, że część banków - wbrew wymogom prawa - nie udostępnia raportów na temat adekwatności kapitałowej, a bardzo wiele banków upublicznia wyłącznie treść wybranych elementów sprawozdania finansowego (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych) zamiast pełnego sprawozdania finansowego (w tym, kluczowej dla możliwości oceny kondycji finansowej i ryzyka banku - informacji dodatkowej).

Rysunek 1. Stosowanie bazylejskich zasad ładu korporacyjnego – banki spółdzielcze



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Rysunek 2. Stosowanie bazylejskich zasad ładu korporacyjnego – banki komercyjne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wnioski z przeprowadzonych analiz powinny stanowić sygnał zarówno dla nadzorców, właścicieli i rad nadzorczych banków, by zintensyfikować prace nad wzmocnieniem ładu korporacyjnego w tych instytucjach. Z drugiej strony winny być także ostrzeżeniem dla interesariuszy banków (w szczególności klientów, kontrahentów, obligatariuszy i drobnych inwestorów oraz społeczeństwa i społeczności lokalnych), by baczniej obserwowały funkcjonowanie banków i wymagały od nich większej dyscypliny.

Oczywiście nie można tu abstrahować od ograniczeń badania (w tym zwłaszcza kwestii nie całkiem reprezentatywnej próby oraz prawdopodobieństwa, że nie wszystkie odpowiedzi ankiety były przemyślane, szczerze i zgodne ze stanem faktycznym), jednak – zważywszy na znaczenie analizowanego zagadnienia – nawet częściowe odstępstwa od dobrych praktyk w omówionych newralgicznych obszarach, są sygnałem ostrzegawczym.

## Literatura

1. BCBS (2006), *Enhancing corporate governance for banking organizations*, BIS, Basel, February
2. BCBS (2009), *Enhancements to the Basel II framework*, BIS, Basel, July
3. BCBS (2010a), *Compensation Principles and Standards Assessment Methodology*, BIS, Basel, January
4. BCBS (2010b), *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, BIS, Basel, December 2010
5. BCBS (2010c), *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, BIS, Basel, December.
6. BCBS (2010d), *Principles for enhancing corporate governance*, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel, October.
7. BCBS (2011a), *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011*, BIS, Basel, June
8. BCBS (2011b), *Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration*, BIS, Basel, May
9. BCBS (2012), *The internal audit function in banks*, BIS, Basel, June.
10. CEBS (2009), *High-level principles for Remuneration Policies*, April
11. CEBS (2010), *Guidelines on Remuneration Policies and Practices*, December
12. Commission Recommendation of 30 April 2009 on remuneration policies in the financial services sector, 2009/384/EC, OJ L 120/22.

13. Das U.S., Quintyn M. (2002), *Financial Crisis Prevention and management: The Role of Regulatory Governance* [in:] R.E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington.
14. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010), Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
15. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* (2011), Załącznik do Uchwały Nr 20/1287/2011 Rady Giełdy z dnia 19 października 2011 r.
16. EBA (2011), *Guidelines on Internal Governance*, September.
17. European Commission (2010a), *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*, Brussels, June
18. European Commission (2010b), *Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies*, COM(2010) 284 final, Brussels, 2.06.2010.
19. European Commission (2010c), *Commission staff working paper: Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices. Accompanying document to the Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies*, SEC(2010) 669 final, Brussels, 2.06.2010.
20. FSB (2009), *FSB Principles for Sound Compensation Practices - Implementation Standards*, September
21. FSF (2009), *FSF Principles for Sound Compensation Practices*, April
22. Institute of International Finance (2008), *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008*, Washington, July
23. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
24. Kirkpatrick G. (2009), *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, No. 96, Vol. 2009/1, September, s. 51-77
25. Llewellyn D.T. (2002), *An analysis of the causes of the recent banking crises*, “The European Journal of Finance”, 8, s. 152-175
26. Marcinkowska M. (2004), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

27. Marcinkowska M. (2010), *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek [red.] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 153-168.
28. Marcinkowska M. (2012a), *Corporate Governance in Banks: Problems and Remedies*, "Financial Assets and Investing", issue 2, s. 47-67
29. Marcinkowska M. (2012b), *Remuneration of bank managers*, a paper for EIASM 9th Workshop on Corporate Governance, Brussels, April.
30. Miller W.R. (1996), *Bank Failures in Connecticut: a Study and Comparison of Performance*, "American Business Review", January, s. 25-37
31. Nartowski A. (2011), *Perspektywa samoregulacji polskiego rynku. Umowa społeczna czy interwencja państwa?*, [w:] D. Dobija, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
32. OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*.
33. OECD (2009), *Corporate Governance and the Financial Crisis. Key findings and main messages*, June
34. OECD (2010), *Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, February
35. Office of the Comptroller of the Currency (1998), *Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks*, Washington, June
36. Office of the Comptroller of the Currency (2001), *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners*, Washington, January 2001.
37. Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
38. Sun W., Stewart J., Pollard D. [red.] (2011), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
39. Turner A. (2009), *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March
40. Uchwała KNF nr 258/2011 z dn. 4.10.2011 r. zastępująca uchwałę KNF nr 383/2008 w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki

- zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, D.z Urz. KNF nr 11, poz. 42.
41. UKNF (2011), *Raport o sytuacji banków w 2010 r.*, Warszawa.
  42. Ustawa z dnia 23.08.2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz. U. nr 171, poz. 1206.
  43. Walker D. (2009), *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November.
  44. Weil, Gitschal & Manges (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*, January.
  45. Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie warunków podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi i zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego, KOM(2011) 453 wersja ostateczna, Bruksela, 20.07.2011
  46. Zalecenie Komisji Europejskiej z dn. 15.02.2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), Dz. Urz. UE, L. 52/51

## Streszczenie

W artykule wskazano kluczowe problemy dotyczące ładu korporacyjnego w bankach i próby zaradzenia im przez regulatorów i nadzorców. Następnie ogólnie omówiono znaczenie kodeksów dobrych praktyk, podając przykłady zasad ogólnych (zalecanych przez GPW w Warszawie) oraz adresowanych do sektora bankowego (rekomendowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego).

Zasadniczą treść opracowania stanowi analiza wypełnienia przez polskie banki norm rekomendowanych w kodeksach ładu korporacyjnego oraz innych norm „miękkiego prawa”. Omówiono tu stosowanie przez banki *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*; w przypadku banków giełdowych jest to szczegółowa analiza na podstawie publikowanych przez nie oświadczeń, w przypadku pozostałych ocena opiera się na wynikach odpowiedzi ankietowych. Dodatkowo przeanalizowano (na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego) zakres spełnienia przez polskie banki bazylejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego. W wyniku przeprowadzonych analiz wskazano obszary wymagające wzmocnienia nadzoru korporacyjnego w polskich bankach.



## **Słowa kluczowe**

ład korporacyjny, nadzór bankowy, zarządzanie ryzykiem

## **Compliance with corporate governance principles by Polish banks (Summary)**

The article presents key problems concerning corporate governance in banks and the attempts by regulators and supervisors to overcome them. Then the significance of codes of good practice is discussed, showing the examples of general principles (recommended by Warsaw SEC) and those addressed to banking sector (recommended by the Basel Committee on Banking Supervision).

The main part of the paper is the analysis of compliance with corporate governance principles (and other norms of “soft law”) by Polish banks. Compliance with *Good practice of companies quoted on Warsaw Stock Exchange* is examined; in case of the public banks the analysis is based on their corporate governance statements, in case of other banks the analysis is based on the survey completed by them. Furthermore the compliance with BCBS corporate governance principles is analyzed (based on the survey). The analysis allows for selecting the areas of corporate governance needing enhancement.

## **Keywords**

corporate governance, banking supervision, risk management