

KATARZYNA KOCHANIAK

*Nadzór korporacyjny w bankach
– konflikty interesów i sposoby ich rozwiązania*

Corporate governance in banks – conflicts of interest and their solutions

Wstęp

Ład korporacyjny (*corporate governance*)¹ w bankach to zbiór zasad i norm zarządzania, obejmujący ogół wielokierunkowych powiązań zarządu, rady nadzorczej i akcjonariuszy/udziałowców oraz tzw. *stakeholders*, do których zalicza się m.in.: wierzycieli (w tym deponentów), pracowników, dostawców, instytucje regulujące funkcjonowanie sektora, a nawet rząd. Pozwala on rozdzielić funkcje: właścicielską, kontroli i zarządzania, utrudniając tym samym promowanie interesów jednej z zaangażowanych stron².

Modele nadzoru korporacyjnego kształtowane są przez panujące uwarunkowania prawne, ekonomiczne i instytucjonalne, przyczyniające się do ich geograficznego oraz branżowego zróżnicowania. Oznacza to, iż zasady respektowane przez banki nie będą w pełni odpowiadać rozwiązaniom stosowanym przez inne podmioty. Także skala prowadzonej działalności i znaczenie instytucji w sektorze będzie oddziaływać na zespół przestrzeganych norm. Krajowe banki komercyjne cechuje zamknięty³, dwupoziomowy⁴ model ładu, ograniczający ryzyko powstawania konfliktów pomiędzy zainteresowanymi stronami, ze względu na dominującą pozycję większościowych

¹ OECD: *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris 2004.

² Zalety podziału funkcji na: kontrolną i zarządzania zaprezentowano w: BCBS: *Principles for enhancing corporate governance*. Basel 2010.

³ Z dominującą pozycją większościowych akcjonariuszy.

⁴ Z wyraźnie rozdzieloną funkcją nadzorczą i zarządczą.

akcjonariuszy. Decydują oni bowiem o składzie rad nadzorczych, które z kolei powołują członków zarządu. Obserwowane w ostatnich latach istotne powiększenie grupy tzw. *stakeholders* wynikało przede wszystkim z błędnego zarządzania ryzykiem w bankach, nadmiernie skomplikowanych i nieprzejrzystych ich struktur organizacyjnych oraz działań, a także nieefektywnej kontroli rad nadzorczych nad zarządami⁵. Zwiększenie liczby grup nacisku prezentujących zróżnicowane dążenia może prowadzić do nasilania się konfliktów w przyszłości.

Celem pracy jest:

- identyfikacja wszystkich istotnych grup wpływu banków krajowych;
- ocena ryzyka powstania konfliktu na podstawie różnic w indywidualnych dążeniach *stakeholders*;
- prezentacja uwarunkowań prawno-regulacyjnych kształtujących aktualny zbiór zasad ładu korporacyjnego w polskim sektorze bankowym.

1. Charakterystyka grup wpływu i ich preferencji

Banki to instytucje cechujące się wyraźnie większą, niż inne podmioty, zdolnością do zmiany skali i profilu ryzyka. Wynika ona z dominacji w bilansach instrumentów finansowych, podlegających konwersji na inne składniki, nawet w przypadku ich długoterminowego charakteru⁶. Możliwość implementacji skutecznych zasad ładu korporacyjnego opiera się na charakterystycznej dla banków wewnętrznej strukturze organizacyjnej, której podstawę stanowią:

- zarząd,
- kierownictwo,
- rada nadzorcza,
- jednostki systemu kontroli wewnętrznej⁷,
- jednostki systemu zarządzania ryzykiem⁸.

Szczególne znaczenie zarządu, rady nadzorczej i kierownictwa wynika z ponoszonej przez nich odpowiedzialności za stabilność finansową instytucji. Dodatkowo jednostki wspierają zaś ich działania, ukierunkowane na realizację wyznaczonych celów. Prawidłowe funkcjonowanie wewnętrznej struktury organizacyjnej zwiększa bezpieczeństwo funkcjonowania banków, nie chroniąc jednak w pełni przed skutkami popełnianych błędów, których efektem jest wzrost ryzyka.

Zasady ładu korporacyjnego wzmacniają zaufanie wierzycieli, inwestorów i rynków do sektora bankowego, chroniąc go tym samym przed utratą funduszy⁹. Pozwalają

⁵ BCBS: *Principles for enhancing corporate governance*. Basel 2010.

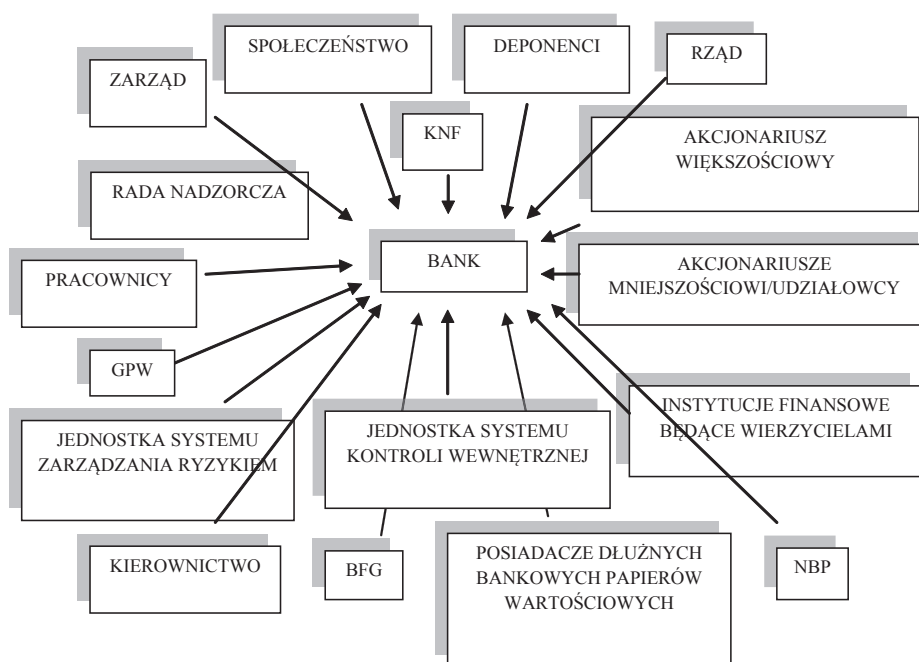
⁶ Np. w wyniku sekurytyzacji.

⁷ Art. 9 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz.U. 1997, Nr 140 poz. 939.

⁸ Art. 9 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz.U. 1997, Nr 140 poz. 939.

⁹ W Polsce obawiano się masowych wypłat depozytów z banków wraz z nasilaniem się pod koniec 2008 roku problemów finansowych spółek matek banków krajowych. Niebezpieczeństwo to zostało zażegnane

ograniczyć zagrożenie kryzysem płynności, upadłością pojedynczych instytucji oraz nasileniem się ryzyka systemowego, którego koszty ostatecznie ponieśliby podatnicy. Istnieje zatem potrzeba szerszego spojrzenia na ład korporacyjny, wykraczającego poza relacje: zarząd – rada nadzorcza – akcjonariusze, a ujmującego wpływ interesów pozostałych zainteresowanych stron. O tym, jak liczną stanowią one grupę, informuje rysunek 1.



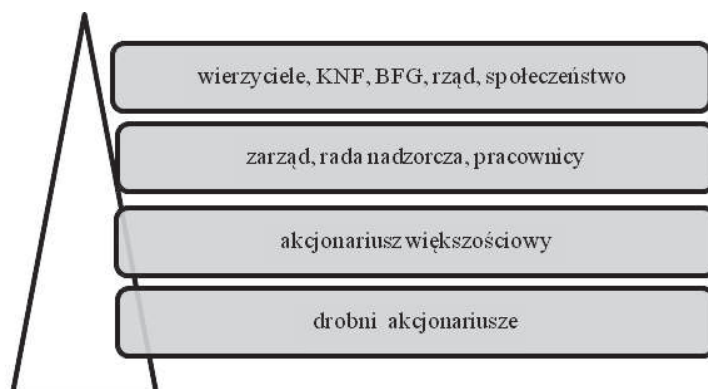
Rys. 1. Bank i grupy nacisku

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne grupy nacisku różni opinia na temat pożądanej ekspozycji banku na ryzyko¹⁰. Jak wykazano na rysunku 2, największym apetytem charakteryzują się drobni akcjonariusze. Bezpieczeństwo funkcjonowania banków stanowi zaś główny przedmiot zainteresowania społeczeństwa i instytucji tworzących prawno-regulacyjne ramy działalności sektora. Od siły oddziaływania tych dwóch grup interesu (odmiennie pojmujących znaczenie ryzyka w działalności banków) zależy postawa członków zarządu, rady nadzorczej, kierownictwa oraz pracowników.

poprzez podwyższenie kwot gwarantowanych depozytów. Bankowy Fundusz Gwarancyjny stał się zatem jedną z zaangażowanych stron oraz opracował rekomendacje dotyczące obowiązków informacyjnych banków w zakresie ich sytuacji finansowej i ubezpieczenia depozytów.

¹⁰ P.O. Mulbert, *Corporate Governance of banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reform*. ECGI Working Series in Law Working Paper No. 151/2010, www.ecgi.org/wp.



Rys. 2. Pożądana ekspozycja banku na ryzyko według poszczególnych grup interesu

Źródło: opracowanie własne.

Grupy wpływu z jednej strony cechują się immanentną skłonnością do promowania własnych interesów¹¹, z drugiej zaś zainteresowaniem przestrzegania przez banki zasad ładu korporacyjnego.

Dla akcjonariuszy istotność norm ładu wynika przede wszystkim z potrzeby nadzorowania pracy zarządzających, by ekspozycja banku na ryzyko odpowiadała założonej skali. Chronią one zarówno przed koncentracją na realizacji krótkoterminowych celów, jak i przed zbytnią awersją do ryzyka. Zaniedbania w zakresie przyjętej strategii skutkują bowiem obniżaniem wyników finansowych instytucji, osłabianiem ich pozycji konkurencyjnej i utratą rynku. Nawet jeżeli negatywne efekty nie są dostrzegane od razu, to ujawniają się w dłuższej perspektywie czasowej. Dominujący akcjonariusz może podejmować próby wywierania nacisku na skład rady nadzorczej i pośrednio na zarząd. Mniejszościowy akcjonariat zainteresowany zaś jest przede wszystkim wysokością dywidendy i rynkową ceną posiadanych w portfelu papierów wartościowych. Może zatem wystąpić różnica w dążeniach obu tych stron. Niezwykle istotnym zagrożeniem skuteczności zasad ładu korporacyjnego jest niestabilność akcjonariatu, prowadząca do zmian personalnych w organach banków i tym samym negatywnie oddziałująca na proces zarządzania nimi.

Wzajemne zrozumienie i brak konfliktów pomiędzy zarządem i radą nadzorczą jest kluczowym warunkiem bezpieczeństwa oraz stabilności banków¹². Podstawowe zasady ich organizacji i działalności uregulowane zostały w ustawie *Prawo bankowe*¹³. Szczegółowe rozwiązania zawarte są w statutach i wewnętrznych regulaminach

¹¹ Stanowiąc źródło konfliktów, czasem także z dobrem samego banku.

¹² OECD: *Corporate Governance and the Financial Crisis*. Paris 2010; BIS: *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Basel 2006.

¹³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939.

poszczególnych instytucji. Wzajemną niezależność obu organów zapewnia zakaz pełnienia przez członków zarządu funkcji członka rady nadzorczej. Takie same ograniczenia odnoszą się do prokurentów, likwidatorów, kierowników oddziałów, głównego księgowego, radcy prawnego czy adwokata¹⁴. Nadzór sprawowany przez radę w ramach zwoływanych posiedzeń i bezpośredniej kontroli może być wspomagany działalnością Komisji Rewizyjnej wyłonionej z grona jej członków¹⁵. Praca zarządu koncentruje się zaś na bieżącym kierowaniu bankiem i ponoszeniu pełnej odpowiedzialności za podejmowane w tym zakresie działania lub za ich zaniechanie. Członkowie organów banku powinni postrzegać ład korporacyjny jako zbiór zasad zapewniających realizowanie długookresowych celów instytucji, przy zapewnieniu jej stabilności i bezpieczeństwa w warunkach nieuchronnej ekspozycji na ryzyko.

Deponenci i pozostali wierzyciele (np. nabywcy dłużnych bankowych papierów wartościowych) postrzegają *corporate governance* jako rozwiązanie sprzyjające poprawie bezpieczeństwa lokowanych w bankach funduszy. Powinni oni zatem aktywnie interesować się zdolnością podmiotów do regulowania wymagalnych zobowiązań oraz do utrzymywania stabilności prowadzonej działalności w długim okresie czasu. Sprawowanie przez nich funkcji kontroli ułatwia nałożony na banki w ramach dyscypliny rynkowej¹⁶ obowiązek ogłaszania informacji ilościowych oraz jakościowych na temat adekwatności kapitałowej. Wierzyciele zainteresowani są jak największym udziałem niezależnych członków rad nadzorczych, by uchronić je przed nadmiernym wpływem akcjonariatu. Spółki matki dostrzegają wówczas silniejszą potrzebę monitorowania ich pracy, co ostatecznie sprzyja realizacji interesów samych banków. O stopniu uwzględnienia interesów wierzycieli przez zarządy i rady nadzorcze przesądza postawa instytucji odpowiedzialnych za sprawowanie nadzoru nad funkcjonowaniem sektora.

Wzrost ryzyka systemowego w sektorze, w efekcie nasilającego się kryzysu dowiódł istotnego zaangażowania społeczeństw w ratowanie systemów bankowych wielu państw. Aktywny udział rządów uczynił z podatników grupę zainteresowaną stabilnością finansową sektora i długoterminowym wzrostem gospodarczym. W krajach takich jak Portugalia, w których banki korzystały z funduszy publicznych, można obserwować związane z tym niepokoje społeczne, którym towarzyszy zainteresowanie przyczynami powstania problemu¹⁷.

Znaczny stopień uregulowania sektora bankowego w Polsce podkreśla znaczenie zarówno prawodawców krajowych (Komisja Nadzoru Finansowego, rząd),

¹⁴ Art. 387 ustawy z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*. Dz. U. 2000, Nr 94, poz. 1037; art. 57 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939.

¹⁵ Komisję taką tworzy się przede wszystkim w bankach spółdzielczych.

¹⁶ Uchwała Nr 6/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie *szczególowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu*, Dz. Urz. NBP 2007, Nr 3.

¹⁷ Dowodem na to są organizowane marsze, protesty, uniwersyteckie debaty studenckie na temat przyczyn kryzysu.

jak i międzynarodowych (Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, Komisja Europejska). Istotne jest także działanie instytucji upowszechniających tzw. dobre praktyki (Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, Związku Banków Polskich, Giełdy Papierów Wartościowych, OECD). Odpowiednie regulacje, działania monitorujące i kontrolne wzmacniają stabilność finansową poszczególnych podmiotów i całego sektora. Obejmują one wszystkie banki, niezależnie od specyfiki czy skali prowadzonej działalności. Regulacje prawne wraz z rekomendacjami mają na celu ochronę podmiotów przed upadłością, niezależnie od tego, czy jej przyczyną są błędy popełniane przez zarządzających, czy ekspozycja na ryzyko w efekcie oddziaływania czynników zewnętrznych. Interes tej grupy wpływu pozostaje w zgodzie z dążeniami deponentów i innych wierzycieli, ułatwiając im wypełnianie obowiązków kontrolnych w warunkach braku transparentności działania banków i skłonności do nadużywania przywilejów instytucji zaufania publicznego¹⁸. Interesy instytucji nadzoru pozostają również w zgodzie z większością interesów akcjonariuszy. Obu grupom wpływu zależy bowiem na wysokiej jakości nadzoru korporacyjnego, efektywnych systemach kontroli wewnętrznej i praktykach zarządzania ryzykiem oraz kompetencji członków organów banku. Jediną istotną różnicę można odnaleźć w horyzoncie czasowym realizowanych celów. Instytucjom nadzoru zależy na długookresowej stabilnej działalności banku, akcjonariuszom zaś (w szczególności mniejszościowym) – na maksymalizowaniu bieżącego zwrotu z akcji.

Kierownictwo banków oraz pracownicy niższego szczebla są zainteresowani przede wszystkim wysokością otrzymywanych wynagrodzeń. Uzależnienie systemów motywacyjnych od bieżących wyników banków ukierunkowuje ich wysiłki na krótkoterminowe cele banków i sprzyja ignorowaniu ryzyka¹⁹. W opinii Komitetu Bazylejskiego, w ich wynagrodzeniu powinien dominować czynnik stały, którego suplementem jest bonus odzwierciedlający jakość zysków. Rozłożenie w czasie wypłaty bonusów z jednoczesnym zastosowaniem ujemnej premii (naliczanej w przypadku złych wyników i pomniejszającej pulę bonusową) sprzyja ukierunkowaniu ich działań na realizację długookresowych celów. Innym proponowanym rozwiązaniem²⁰ jest powiązanie wynagrodzeń z akcjami banków, utrzymywanymi obowiązkowo w długim czasie. Pozostaje ono w zgodzie z interesem banków, lecz ekspozuje wynagrodzenie na ryzyko. Spadkowa tendencja rynkowych cen akcji może spowodować presję ze strony pracowników na zwiększenie części wynagrodzeń wypłacanych w formie pieniężnej. W przypadku odwrócenia trendu zmian cen akcji oznaczałoby to dla banków wzrost kosztów administracyjnych, negatywnie wpływających na efektywność ich działania.

¹⁸ Pewne uregulowania tj. obowiązkowy system ubezpieczenia depozytów ograniczają jednak skłonności kontrolne części wierzycieli.

¹⁹ A. Kulik: *Basel III – Czy to droga do uniknięcia nowych kryzysów?* Spotkanie PRMIA 2010; OECD: *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*. Paris 2009; OECD: *Corporate Governance and the Financial Crisis*. Paris 2010.

²⁰ P. O. Mulbert, *Corporate Governance of banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*. ECGI Working Series in Law Working Paper No. 151/2010, www.ecgi.org/wp.

2. Skala ryzyka w banku jako źródło konfliktu interesów

Odmienne preferencje zainteresowanych grup w zakresie ekspozycji banku na ryzyko stanowią przyczynę pojawiania się i nasilania następujących rodzajów konfliktów pomiędzy²¹:

- 1) członkami organów banku (zarządu i rady nadzorczej) i akcjonariuszami;
- 2) dominującym akcjonariuszem i mniejszościowymi akcjonariuszami;
- 3) wierzycielami i akcjonariuszami.

Podłożem konfliktu pomiędzy członkami organów banków i akcjonariuszami jest rozdzielenie funkcji właścicielskiej, kontrolnej i zarządczej w bankach. Członkowie zarządów i rad nadzorczych powinni cechować się większą niż akcjonariusze (w szczególności drobni) awersją do ryzyka, ze względu na niezdywersyfikowane korzyści finansowe, bezpośrednio powiązane z długoterminową kondycją banków. Różnice interesów obu grup nabierają znaczenia wraz ze wzrostem siły oddziaływania mniejszościowego akcjonariatu. W przypadku krajowych banków komercyjnych pozostaje ona istotnie ograniczona przez rolę i znaczenie inwestorów strategicznych. Do sytuacji sprzyjających łagodzeniu ewentualnych konfliktów i pozostawianiu zaangażowanych stron w zgodzie z dobrem banku, można zaliczyć:

- a) tworzenie systemów premiovych, dających prawo do premii wypłacanej przez długi okres;
- b) zagrożenie wrogim przejęciem banku przez inny podmiot, co skłania zarząd do uznania maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy za najważniejszy cel.

Gdy wspólny cel wypracowany jednak zostaje w drodze zastosowania prostych systemów premiovych opartych na bieżących wynikach, zarządzających cechuje większa skłonność do ryzyka. W tej sytuacji rady nadzorcze mogą mieć trudność z identyfikacją czynników przesądzających o osiągnięciu celów banku. Trudno bowiem stwierdzić, w jakim stopniu wynikały one z większej, niż zakładała pierwotna strategia, ekspozycji na ryzyko. Ponadto ukierunkowanie działań na osiągnięcie krótkookresowych celów oznacza akceptację decyzji o zwiększaniu dźwigni banku, zarówno ze strony akcjonariuszy, jak i zarządu. Rozwiązywanie konfliktów tą metodą ograniczone jest obowiązującymi w sektorze regulacjami, odnoszącymi się do pokrycia kapitałem generowanego ryzyka. W przypadku, gdyby uregulowaniu poddano wyłącznie stopień pokrycia nominalnej wartości aktywów i zobowiązań pozabilansowych kapitałem, wówczas skłonność ta ulegałaby nasileniu;

Inwestorzy strategiczni wykazują większą niż akcjonariusze mniejszościowi skłonność do zatrzymywania wypracowanych przez banki zysków, kierując się chęcią realizowania własnych korzyści. Zatrzymany zysk może bowiem posłużyć do poprawy płynności lub udzielenia wsparcia finansowego innym podmiotom grupy kapitałowej. Inwestorzy strategiczni mogą także dążyć do niewypłacania dywidendy, ze względu

²¹ Ze względu na ograniczoną objętość pracy, podjęto decyzję o charakterystyce trzech najważniejszych rodzajów konfliktów.

na niechęć dzielenia się zyskiem z drobnymi akcjonariuszami. Pozostaje to zatem w sprzeczności z interesem mniejszościowego akcjonariatu, który zainteresowany jest przede wszystkim dywidendą i wzrostem rynkowych cen akcji. Do rozwiązań łagodzących powyższy konflikt można zaliczyć:

- a) promowanie przez niezależnych członków rady nadzorczej interesów mniejszościowego akcjonariatu;
- b) współdziałanie wszystkich mniejszościowych akcjonariuszy, mające na celu wypracowanie porozumienia z dużym akcjonariuszem lub wykorzystanie regulacji prawnych do zabezpieczenia swoich interesów.

Wierzyciele cechują się większą awersją do ryzyka niż akcjonariusze banków, co stanowi przyczynę konfliktu interesu. Akcjonariusze często przychylnie oceniają systemy premiowe motywujące zarządzających i kierownictwo do poprawy efektywności działania. W opinii wierzycieli rozwiązanie stanowi to źródło wzrostu ekspozycji banku na ryzyko. Sprawowana przez nich kontrola ulega osłabieniu pod wpływem systemów ubezpieczeń depozytów, ułatwiając tym samym forsowanie przez akcjonariuszy bardziej ryzykownych strategii. Jeżeli objęte są nimi wyłącznie środki pieniężne gospodarstw domowych, wówczas mniejsza skłonność do kontroli dotyczy drobnych wierzycieli, nieposiadających odpowiedniej wiedzy i doświadczenia z zakresu ryzyka. W przypadku małych banków (np. spółdzielczych) oznacza to zatem brak nadzoru ze strony wierzycieli. Obowiązki ubezpieczyciela powinny motywować go do aktywnego sprawowania funkcji kontroli²². Udzielane zaś gwarancje przez rządy i banki centralne prowadzą do powszechnego przekonania, iż banki to instytucje „too big to fail”, z pełnym zabezpieczeniem posiadanych zobowiązań. Łagodzeniu różnic przekonań obu zaangażowanych grup wydaje się sprzyjać:

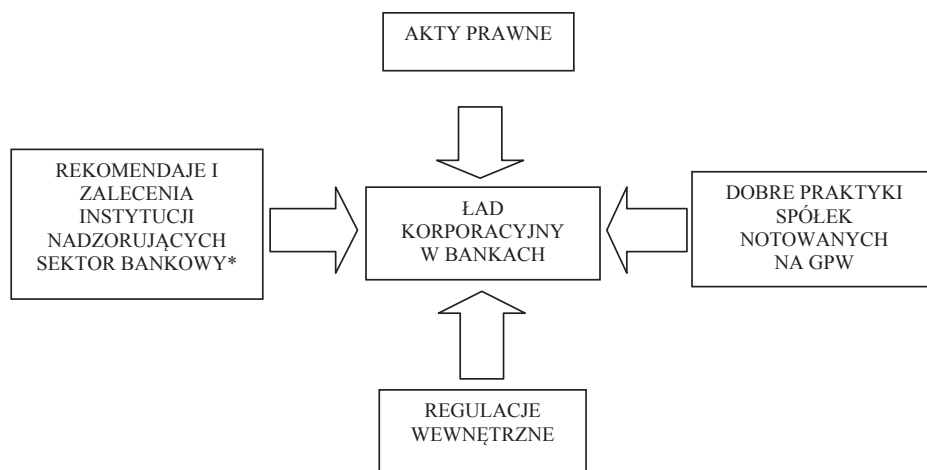
- a) współpraca wszystkich wierzycieli, znajdująca akceptację akcjonariuszy banku,
- b) interwencja państwa i nadzoru w celu zabezpieczenia interesów wierzycieli.

Także obecność inwestora strategicznego w krajowych bankach komercyjnych łagodzi rozbieżność dążeń obu stron, cechuje go bowiem większa niż drobnych akcjonariuszy awersja do ryzyka i zdolność kontrolowania działań zarządzających.

3. Źródła zasad ładu korporacyjnego w polskim sektorze bankowym

Ład korporacyjny w polskim sektorze bankowym kształtują ustanowione przepisy prawa, rekomendacje i zalecenia instytucji zaangażowanych w jego regulowanie oraz wewnętrzne ustalenia banków.

²² W Polsce, podczas ostatniego kryzysu wydane zostały przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny rekomendacje dla banków dotyczące obowiązków informacyjnych w zakresie ich sytuacji finansowej oraz zakresu ubezpieczenia depozytów.



*Zasady dobrej praktyki bankowej ZBP, rekomendacje BFG, rekomendacje KNF, propozycje Komitetu Bazylejskiego

Rys. 3. Prawno-regulacyjne instrumenty kształtowania ładu korporacyjnego w bankach krajowych

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność wprowadzanych uregulowań prawnych, rekomendacji i zaleceń uwarunkowana jest ich przejrzystością i możliwością egzekwowania. Zasady ładu korporacyjnego muszą odpowiadać skali i rodzajowi prowadzonej przez banki działalności oraz profilowi jej ryzyka.

Do najważniejszych źródeł zasad nadzoru korporacyjnego w bankach krajowych zalicza się:

- ustawę *Prawo bankowe*²³,
- kodeks spółek handlowych²⁴,
- ustawę *Prawo spółdzielcze*²⁵,
- ustawę o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających²⁶,
- ustawę o *Banku Gospodarstwa Krajowego*²⁷.

Regulują one przede wszystkim działalność i obowiązki spoczywające na organach banków – zarządach i radach nadzorczych. Wskazują także pożądaną, wewnętrzną strukturę organizacyjną, która sprzyja bezpieczeństwu banków w długim okresie czasu²⁸.

²³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939.

²⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. 2000, Nr 94, poz. 1037.

²⁵ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*, Dz. U. 1982, Nr 30, poz. 210.

²⁶ Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. *o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających*, Dz. U. 2000, Nr 119, poz. 1252.

²⁷ Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. *o Banku Gospodarstwa Krajowego*, Dz. U. 2003, Nr 65, poz. 594.

²⁸ Art. 9 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939.

Opracowane przez Związek Banków Polskich *Zasady dobrej praktyki bankowej*²⁹ wskazują sposób postępowania pracowników banków i podmiotów pośredniczących w wykonywaniu czynności bankowych w relacjach z klientami oraz innymi bankami. Po raz pierwszy wydano je w 2007 roku, dokonując ich aktualizacji pod wpływem nasilającego się kryzysu³⁰. Pozostają one w zgodzie z wartościami i ideałami etycznymi promowanymi w *Kanonie dobrych praktyk rynku finansowego*³¹. Ich dopełnieniem są zalecenia wydane przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny, których celem jest:

- prawidłowe wypełnianie przez banki obowiązków informacyjnych wobec klientów w zakresie ubezpieczenia depozytów³² (dotyczących przynależności do obowiązkowego systemu gwarantowania depozytów, zasad jego funkcjonowania, stopnia ochrony środków) w oddziałach i placówkach banków oraz na ich stronach internetowych;
- poprawa standardów informowania i wprowadzenie jednolitego modelu informacyjnego, w związku ze szczególną rolą banków jako instytucji zaufania publicznego³³. Zwiększa to świadomość klientów w zakresie kondycji finansowej instytucji i pozytywnie wpływa na stabilność całego sektora.

Opublikowany w 2010 roku przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego dokument „Principles for enhancing corporate governance”³⁴ stanowi swoisty przewodnik nt. sposobu wprowadzania i umacniania ładu korporacyjnego. Wskazano w nim sfery aktywności banków cechujące się brakiem lub niedostateczną transparentnością oraz regulacje prawne utrudniające przepływ informacji. Dokument koncentruje się na aspektach związanych z funkcjonowaniem zarządów i rad nadzorczych, dostrzegając zalety oddzielenia funkcji wykonawczych od kontrolnych³⁵. Ponadto zawiera zalecenia dla krajowych władz nadzorczych w zakresie propagowania zasad ładu korporacyjnego. Przejrzystość działalności banków wymaga podawania do publicznej wiadomości odpowiednich informacji zarówno na ich stronach internetowych, jak i w raportach przekazywanych władzom nadzorczym. Dotyczą one nie tylko wyników finansowych, zgodności, czy ekspozycji na ryzyko, lecz także struktur organizacyjnych. Szczególną uwagę zwrócono na potrzebę zapewnienia przejrzystości i jawności informacji w sprawozdaniach ładu korporacyjnego, ze względu na ich wykorzystanie do monitorowania bezpieczeństwa działalności banków, ich sytuacji finansowej oraz skuteczności działań podejmowanych przez rady nadzorcze i zarządy.

²⁹ ZBP: *Zasady dobrej praktyki bankowej*, Warszawa 2009.

³⁰ Aktualizacja zasad nastąpiła w 2009 roku.

³¹ KNF: *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Warszawa 2008, www.knf.gov.pl.

³² Art. 38b ustawy z dnia 14 grudnia 1994r. o *Bankowym Funduszu Gwarancyjnym*, Dz. U. 2007, Nr 70, poz. 474.

³³ Art. 38b ustawy z dnia 14 grudnia 1994 roku o *Bankowym Funduszu Gwarancyjnym*, Dz. U. 2007, Nr 70, poz. 474.

³⁴ BCBS: *Principles for enhancing corporate governance*, Basel 2010.

³⁵ W niektórych krajach (np. w Wielkiej Brytanii) funkcje te nie są rozdzielone. Obowiązuje tam jednopoziomowy model ładu korporacyjnego.

Znaczenie dyscypliny rynkowej związanej z obowiązkami informacyjnymi banków podkreślono w trzecim filarze NUK.

Rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego tworzą zbiór dobrych praktyk dotyczących zarządzania ryzykiem płynności, kredytowym, walutowym, stopy procentowej i operacyjnym, a także kontroli wewnętrznej i roli biegłych rewidentów. Ponadto KNF wydaje powszechnie obowiązujące uchwały, implementujące rozwiązania opracowane przez Komitet Bazylejski, Parlament Europejski i Radę.

Od 2002 roku banki giełdowe w Polsce zobowiązane są do respektowania norm ładu korporacyjnego opisanych w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*³⁶. Deklaracja ich przyjęcia oznacza zobowiązanie do przestrzegania zasady „comply or explain”, oznaczającej konieczność złożenia wyjaśnień w sytuacji ich naruszenia. Każda notowana spółka ma obowiązek publikować raport dotyczący przestrzegania zasad ładu korporacyjnego. W przypadku, gdy nie są one stosowane w sposób trwały lub naruszono je incydentalnie, wymagany jest opis okoliczności i przyczyny ich wystąpienia oraz sposób usunięcia negatywnych skutków. Wzmacnia to przejrzystość banków giełdowych, poprawia komunikację spółek z inwestorami oraz podkreśla znaczenie praw akcjonariuszy.

Różnice w wielkości, strukturze, znaczeniu ekonomicznym, profilu ryzyka poszczególnych banków i ich grup kapitałowych uniemożliwiają pełne uregulowanie zasad i organizacji ładu korporacyjnego przez opisane powyżej instytucje zewnętrzne. Pozostałe kwestie podlegają wewnętrznym ustaleniom, których wyniki zapisywane są w dokumentach banków, statutach oraz regulaminach.

Podsumowanie

Ekspozycja na ryzyko przesądza o efektywności i bezpieczeństwie działania poszczególnych instytucji i całego sektora. Skłania także grupy wpływu do podejmowania prób podporządkowania banków własnym interesom. Jak wykazano w artykule, duża liczba zaangażowanych stron sprawia, iż konflikty stają się nieuniknione nawet przy zamkniętym, dwupoziomowym modelu ładu korporacyjnego; kompromisowe rozwiązania sprzyjają jednak ograniczaniu potencjalnych konfliktów. Zasady ładu korporacyjnego w bankach krajowych wyznaczone są na podstawie obowiązujących aktów prawnych, dobrowolnie stosowanych zaleceń i rekomendacji upowszechniających dobre praktyki bankowe oraz wewnętrznych regulaminów i statutów banków. Ostatni kryzys zwrócił uwagę na wadliwość dotychczasowych zasad ładu korporacyjnego, wynikającą przede wszystkim z błędnego zarządzania ryzykiem w bankach, nadmierne skomplikowanych i nieprzejrzystych struktur organizacyjnych oraz nieefektywnej

³⁶ Uchwała Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie z dnia 4 lipca 2007 r. w sprawie uchwalenia „*Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*”.

kontroli sprawowanej przez rady nadzorcze nad zarządami³⁷. Skuteczność przyjętych norm uzależniona jest zatem od postawy wszystkich zainteresowanych stron, które powinny dostrzegać konsekwencje swoich działań. Jednym z warunków efektywnego i jednocześnie bezpiecznego funkcjonowania banków jest zatem etyczne postępowanie wszystkich grup utożsamianych jako *stakeholders*.

Corporate governance in banks – conflicts of interest and their solutions

The recent financial crisis revised the effectiveness of corporate governance in banks and recognized the importance of: depositors, customers, suppliers, the Financial Supervisor Authority, Banking Guarantee Fund, Central Bank, employees, and even the government on the safety of banks performance. Each of these stakeholders is characterized by a tendency to pursue their own needs, leading to conflicts and remaining odds with the interests of the bank.

The aim of this paper is to present the interests of different stakeholders and their compliance with the interests of banks in Poland. The study is demonstrating the interdependence between risk appetite of particular stakeholders and the increase of conflicts. Knowledge on the priorities of each group of interest led to the solutions about new effective corporate governance rules. Special attention was paid to the solutions about new effective corporate governance rules. Special attention was paid to the changes in law acts and regulations during the period of rapid development of the sector and in time of crisis. Implementation of corporate governance means building the necessary internal organizational structures. This paper shows their impact on the safety of the sector and highlights the consequences of errors committed by them, leading to uncontrolled increase of risks.

³⁷ BCBS: *Principles for enhancing corporate governance*. Basel 2010.