

Stanisław Sablik

CORPORATE GOVERNANCE **W SEKTORZE BANKOWYM**

Dojrzałe gospodarki rynkowe wykształciły wiele form instytucjonalnych powiązań między mającymi osobowość prawną spółkami kapitałowymi – takimi jak: grupy kapitałowe, holdingi czy konglomeraty. Pojawiają się coraz częściej złożone układy organizacyjne, przez które rozumie się różnego rodzaju konfiguracje więzi kapitałowych oraz uprawnień decyzyjnych pomiędzy samodzielnymi prawnie i ekonomicznie podmiotami gospodarczymi.

Ustalenie, kto naprawdę ma wpływ na zarządzanie spółką, wymaga specjalnego wglądu w przedmiot badania. Jest on nazywany perspektywą *corporate governance*¹. W miarę dojrzewania gospodarki rynkowej perspektywa *corporate governance* ma coraz większe znaczenie i zastosowanie do badania holdingów i grup kapitałowych, funduszy przemysłowych oraz emerytalnych.

Co w związku z tym należy rozumieć przez pojęcie *corporate governance*? Jeszcze dwadzieścia lat temu było to pojęcie nieznane. Obecnie choć wiele się o nim słyszy, to i tak następuje wielu problemów, głównie dlatego, iż nie jest jednoznaczne nawet w anglojęzycznym kręgu kulturowym. Składa się z dwóch słów, z których jedno – *corporate* – oznacza korporację, przedsiębiorstwo o dużym rozmiarze działalności, drugie zaś – *governance* – jest definiowane jako akt zarządzania lub sposób regulowania². Coraz częściej dysku-

¹ J.K. Solarz: Metodologia badania złożonych układów organizacyjnych. Perspektywa „corporate governance”. Praca zb. pod red. B. Wawrzyniaka: Raport o zarządzaniu, polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI w. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 3.

² K. Lannoo: A European Perspective on Corporate Governance. „Journal of Common Market Studies” czerwiec 1999, t. 37, nr 2, s. 269-294.

tuje się na temat *corporate governance* jako problemu kluczowego w efektywnym zarządzaniu firmą³. W najszerszym znaczeniu *corporate governance* to całość ram prawnych, podatkowych i regulacyjnych, w których działa spółka⁴.

Najogólniej o *corporate governance* można powiedzieć, iż jest to organizacja relacji pomiędzy właścicielami i zarządem w procesie sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem. W literaturze fachowej terminu *corporate governance* używa się zazwyczaj do oznaczenia całego systemu mechanizmów (procesów, instytucji) – od rad nadzorczych, poprzez strukturę zadłużenia, do rynków finansowych – które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością⁵.

W Polsce między pojęciem nadzoru właścicielskiego a jego pierwowzorem, *corporate governance* nie jest jeszcze ugruntowana. Niekiedy traktuje się oba pojęcia jako synonimy, coraz częściej jednak poszukuje się innych polskich określeń, które pełniej oddawałyby złożoność i szerszy zakres tego pojęcia. Czysto językowe trudności nie przyciągałyby uwagi, gdyby nie ich konsekwencje dla analiz systemu gospodarczego i funkcjonowania w nim podmiotów gospodarczych⁶. Ale jest to kłopot nie tylko Polski. W różnych krajach kładziono nacisk na różne elementy tego systemu. W Wielkiej Brytanii za podstawowy element systemu *corporate governance* uważa się kontrolę i odpowiedzialność finansową, istotnym zaś narzędziem jest sposób wynagradzania dyrektorów. W Niemczech jego istotę stanowi kontrola efektywności menadżerów oraz rola banków, które jako inwestorzy instytucjonalni mają duży wpływ na decyzje podejmowane zarówno na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy, jak również na obsadzanie stanowisk w radach nadzorczych i zarządach. We Francji podstawowym problemem *corporate governance* jest ograniczenie roli wąskiej grupy dyrektorów generalnych, którzy zarządzają firmami jak udzielnicy, zmieniając się kolejno stanowiskami w dużych przedsiębiorstwach, będąc właścicielami bezkarnymi zarówno wobec organów spółki, jak i zgromadzenia akcjonariuszy⁷.

³ R. Woodward: Refleksje nad pojęciem „corporate governance” i jego rolą w zarządzaniu firmą. Praca zb. pod red. S. Rudolfa: Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 20.

⁴ D.H. Atkins: Corporate Governance: Lessons from Abroad. „Canadian Business Review” 1995, nr 3, s. 24-26.

⁵ R. Frydman, A. Rapaczyński: Prywatyzacja w Europie Wschodniej. Czy państwo traci na znaczeniu? Znak, Kraków 1995, s. 6.

⁶ Por. M. Fedorowicz: *Corporate governance* – nadzór nie tylko właścicielski. Relacje nad kontrolą nad zarządzaniem a systemem instytucjonalnym w gospodarce. Praca zb. pod red. S. Rudolfa: Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 25.

⁷ J. Pioch: *Corporate Governance* w teorii i praktyce. Praca zb. pod red. D. Zarzeckiego: Zarządzanie finansami cele – organizacja – narzędzia. Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Humanistycznych i Zarządzania, Warszawa 2001, s. 185.

Innym zjawiskiem, które utrudnia ujednoczenie rozumienia terminu *corporate governance*, jest używanie go przez różne dyscypliny akademickie w specyficznym kontekście. Na przykład prace z dziedziny organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem traktują go jako najbardziej efektywny sposób kierowania firmą, skupiając się na jej wewnętrznej organizacji. Prawo analizuje uprawnienia i obowiązki „aktorów” w danym systemie. Ekonomia przedsiębiorstwa analizuje teorie kosztów agencyjnych, stara się znaleźć rozwiązanie konfliktu interesów między właścicielami lub akcjonariuszami firmy a jej zarządem.

Ogólnie można więc powiedzieć, iż główny obszar zainteresowań nadzoru korporacyjnego stanowią problemy dotyczące rozdziału funkcji własności od zarządzania⁸.

Dwudziestoletni okres funkcjonowania pojęcia *corporate governance* można podzielić na dwie dekady, z których pierwszą poświęcono głównie dyskusji na temat znaczenia i poprawności terminu, drugą zaś na merytoryczne badanie i rozwój jego standardów w różnych krajach.

Zainteresowanie mechanizmami władania korporacyjnego⁹ wzrasta w ostatnich latach głównie za sprawą występowania kryzysów finansowych i dokonujących się przemian w systemach w wielu krajach.

Badania władania korporacyjnego obejmują głównie podmioty sektorów gospodarki realnej, badań dotyczących banków jest stosunkowo niewiele¹⁰. Skoncentrowanie uwagi badaczy na podmiotach gospodarki realnej może wynikać z ugruntowanego postrzegania odmienności instytucji finansowych w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarczych lub z opinii, że formy władania podmiotami gospodarczymi i ich problemy są istotniejsze niż w instytucjach finansowych lub mogą wynikać z łatwiejszego dostępu do danych, związanych z większą populacją podmiotów niefinansowych.

⁸ Por. I. Kołodkiewicz: Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa. Poltext, Warszawa 1999, s. 50.

⁹ Termin „władanie korporacyjne” oznacza wiązkę mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania różnych zachowań udziałowców, mających własne interesy współdziałających z nacelnym kierownictwem organizacji w celu efektywnego osiągnięcia celów korporacji. (Por. K. Kojima: Corporate Governance in Germany, Japan and United States. „Kobe Economics and Business Review” 1993, nr 1, s. 173; S.D. Prowse: Corporate Governance in an International Perspective. „Financial Markets, Institutions and Instruments” 1995, t. 4, nr 1, s. 1-63.

¹⁰ S. Prowse: The Corporate Governance System in Banking – What Do We Know? BNL „Quarterly Review”, marzec 1997, s. 11.

Corporate governance stawia bardziej wnikliwe pytania o formalną i częściowo też nieformalną strukturę wpływów na najważniejsze decyzje podejmowane przez *management*. Analiza *corporate governance* umożliwia poznanie faktycznego rozkładu wpływów na zarządzanie, znaczącą rolę odgrywają tu z jednej strony instytucje prawne, określające ramy relacji między interesariuszami, a z drugiej „[...] ich faktyczne wypełnienie wzajemnymi zależnościami ekonomicznymi i społecznymi”¹¹.

Postępująca globalizacja, zwiększenie roli korporacji w gospodarce światowej czynią problem *corporate governance* jeszcze bardziej istotnym. W skali makro zjawisko to przyczynia się do stymulowania inwestycji kapitałowych sektora prywatnego oraz umożliwia efektywne ich wykorzystanie. Zwiększający się wpływ wielkich korporacji na wiele aspektów życia gospodarczego, ale także społecznego, powoduje konieczność wzmocnienia zaufania inwestorów do zarządów poprzez wzmocnienie systemu *corporate governance*, m.in. przez właściwą politykę ujawniania danych finansowych przez spółki notowane na giełdzie papierów wartościowych, prawidłową rachunkowość, odpowiednią politykę kredytową oraz wycenę ryzyka.

Obecnie teorie władania korporacyjnego rozwijają się na dwóch płaszczyznach. Większość badań dotyczy funkcjonowania struktur władz w spółkach i ich wpływu na wybrane parametry ekonomiczne. W badaniach nadal dominują spółki niefinansowe. Przedmiotem drugiej grupy badań są m.in. narodowe systemy ekonomiczne (gospodarcze), na które składają się: określona populacja przedsiębiorstw o charakterystycznych formach władania oraz mechanizmy pozwalające osiągnąć ich określoną efektywność i rozwój. Podjęte badania dotyczą przenikania obu płaszczyzn i obejmują analizę form władania poszczególnymi bankami oraz w pewnym uogólnieniu, strukturę władania utworzonego z nich systemu bankowego. System bankowy jest doskonałą płaszczyzną zdefiniowania *corporate governance* i wykazania istotnych różnic między nim a nadzorem właścicielskim.

Chociaż *corporate governance* jest tylko jednym z elementów otoczenia, w którym spółka funkcjonuje, to panuje przekonanie, iż właśnie pozytywnie postrzegany system *corporate governance* stanowi istotną determinantę wyboru miejsca lokowania coraz bardziej mobilnego kapitału międzynarodowego¹².

¹¹ K. Zalega: *Corporate governance* a system bankowy. „Bank” 2002, nr 12, 2003, nr 1, s. 71.

¹² Por. J. Pioch: *Op. cit.*, s. 190.

Firmy posiadające słaby system *corporate governance*, mogą stracić atrakcyjność dla kapitału inwestycyjnego i w rezultacie odkryć, że zwiększa się ich koszt kapitału¹³.

Część publikacji międzynarodowych dotyczących sukcesów gospodarki USA w ostatniej dekadzie XX w. wskazuje na fakt, iż system *corporate governance* w USA był postrzegany w tym okresie jako element determinujący uzyskanie przez firmy amerykańskie przewagi konkurencyjnej, właśnie w zakresie przyciągania kapitału inwestycyjnego. Jedną z prac badawczych H.J. Gregory'ego i I. Millsteina starała się porównać ok. 35 narodowych systemów *corporate governance* zarówno w krajach rozwijających się, jak i rozwiniętych¹⁴. Z badań wynika, zdaniem autorów, iż pewne elementy amerykańskiego systemu *corporate governance* są unikalne w skali światowej, stając się źródłem przewagi konkurencyjnej. Należą do nich:

- ochrona i właściwe zabezpieczenie interesów inwestorów,
- swoboda i elastyczność działania oferowana zarządzającym i nadzorowi,
- relatywna łatwość korygowania na drodze ewolucji i doskonalenia systemu *corporate governance*.

Nie wdając się w dyskusję terminologiczną, można przyjąć za T. Cannonem¹⁵, że *corporate governance* to wzorzec specyficzny dla danego kraju lub społeczeństwa, kształtowany przez interakcje między czterema siłami, tj.: systemem prawnym i instytucjonalnym (tzw. regulatory), zasadami dotyczącymi własności i strukturą właścicieli, zasadami funkcjonowania i strukturą rad (dyrektorów, nadzorczych) i wreszcie presją społeczną¹⁶.

Współcześnie władza i kontrola nad korporacją wychodzą poza granice określone przepisami prawa, w sprawowaniu *corporate governance* uczestniczą coraz częściej inne strony niż akcjonariusze i menedżerowie, mające interes w funkcjonowaniu korporacji. Jest to również jej otoczenie: państwo, rynek kapitałowy, pracownicy, kredytodawcy, kooperanci i inni. O ile nadzór właścicielski odnosi się do rad nadzorczych, ich kompetencji, struktury i relacji głównie z zarządem, to *corporate governance* stanowi system kontroli korporacyjnej obejmujący wszystkie strony (interesariuszy, *stakeholders*) zainteresowane korporacją.

¹³ S. Peck, W. Ruigrok: Hiding Behind the Flag? Prospects for Change in German Corporate Governance. „European Management Journal” 2000, t. 18, nr 4, s. 420-430.

¹⁴ H.J. Gregory: Good Corporate Governance Gives US Companies Advantages. „Directorship”, styczeń 2001, t. 27, wyd. 1, s. 9.

¹⁵ Zob. T. Cannon: Corporate Responsibility. A Text-book on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities. Pitman Publishing, London 1994, s. 164.

¹⁶ B. Wawrzyniak: Nadzór korporacyjny w Polsce. Pierwsze doświadczenia w kontekście światowych doświadczeń i wyzwań globalizacji. PTE, Warszawa 2001, s. 4.

Nadzór właścicielski dotyczy głównie kwestii własnościowych i odnosi się do sfery prawnej korporacji, sposobu egzekwowania prawa – z ustaw i statutu korporacji oraz relacji między akcjonariuszami i ich formalnymi przedstawicielami a zarządem. Tak zdefiniowany nadzór pomija wiele innych istotnych uczestników kształtujących wartość firmy i relacje zachodzące między nimi. Natomiast *corporate governance* stanowi cały system zasad i regulacji, mechanizmów i bodźców, dotyczących związków między zarządzaniem korporacją a jej kontrolą przez różnych interesariuszy¹⁷.

Istotną cechą systemu *corporate governance* jest zapewnienie prorozwowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich *stakeholders*. Równowaga ta powinna być zapewniona przez zbiór różnych instytucji prawnych i ekonomicznych (w tym nieformalnych reguł działania), tworzących system bodźców determinujących zachowania wszystkich interesariuszy. W ich dyspozycji jest całe spektrum mechanizmów (narzędzi, instrumentów) *corporate governance*. Zewnętrzne (rynkowe) są związane z działaniem konkurencji – to głównie rynek kapitałowy i przejęcia, ale także rynek talentów menedżerskich, walka o pełnomocnictwa, rynek towarowy oraz mechanizmy zadłużeniowe (weksle, obligacje). Mechanizmy wewnętrzne to głównie rada nadzorcza, a także systemy motywacyjne.

Efektywny system *corporate governance*, który sprzyja przejrzystości zarządzania, przyczynia się do zmniejszania ryzyka i dostosowując cele oraz sposoby działania korporacji do oczekiwań inwestorów (tj. *shareholder value*) – sprzyja inwestycjom kapitałowym. Jego jakość prowadzi do oportunistycznych zachowań oraz nadużyć ze strony kierujących korporacjami. Wśród inwestorów prowadzi to do wzrostu ryzyka inwestycyjnego kraju, co bezpośrednio oddziałuje na długookresową dynamikę wzrostu gospodarczego. Jakość *corporate governance* w korporacji jest dla inwestorów instytucjonalnych tak samo ważna, jak jej wyniki finansowe. Kwestie dotyczące efektywnego *corporate governance* są traktowane na równi z dobrą kondycją finansową. Prawie 30% ankietowanych inwestorów w ogóle nie inwestuje w tych państwach, które nie gwarantują skutecznego *corporate governance*¹⁸. Z badań wynika, że wśród inwestorów panuje przekonanie, że na rynku powinny obowiązywać przejrzyste reguły gry oraz wysoki stopień egzekwowania prawa i równość jego stosowania wobec wszystkich uczestników. Efektywny *corporate governance*, charakteryzujący się przejrzystością, jest zatem kluczowym kryterium inwestycyjnym, przyczynia się bowiem do podejmowania decyzji o zagranicznych inwestycjach

¹⁷ K. Zalega: Op. cit., s. 71.

¹⁸ Ibid., s. 72.

kapitałowych. Stąd naciski międzynarodowych rynków finansowych na standaryzację *corporate governance*. Globalni inwestorzy instytucjonalni już teraz posługują się ratingami *corporate governance* jako syntetycznymi miernikami umożliwiającymi porównywanie różnych rynków w zakresie *corporate governance* i związanych z nim rodzajów ryzyka. Ratingi te opierają się na kilku indeksach, opisują określony fragment problematyki *corporate governance* – najczęściej standardy prawnej ochrony akcjonariuszy, przejrzystości informacyjnej oraz struktury organów korporacji. Punktem odniesienia dla konstrukcji indeksów są najczęściej krajowe i międzynarodowe standardy oraz zalecenia w zakresie *corporate governance*.

Efektywny *corporate governance* dostarcza menedżerom bodźców do optymalizowania interesów wszystkich interesariuszy, a zadania nadzoru spełniają rozmaite instytucje prawne i rynkowe. Konieczne są również odpowiednie bodźce i uprawnienia, w wyniku których kontrolujący akcjonariusz będzie skłonny respektować prawa mniejszości. Rynek mógłby odgrywać znaczącą rolę w dyscyplinowaniu jednych i drugich. Jednakże efektywność rynkowych mechanizmów *corporate governance* zależy od przejrzystości rynku i instytucji finansowych, zapewniających rzetelną i wiarygodną informację o rynku i jego uczestnikach. W przypadku braku przejrzystości całość nadzoru spoczywa na państwie jako regulatorze i nadzorcy systemu finansowego. W celu stabilności systemu finansowego państwo musi wymagać wysokiej jakości zarządzania w instytucjach finansowych. Dlatego powinno podejmować działania wprowadzające nie tylko do systemu prawnego, ale także do praktyki gospodarczej zasady wspomagające efektywny *corporate governance*.

Niezakłócone funkcjonowanie systemu finansowego wymaga zatem działań nie tylko podmiotów prywatnych i administracji państwowej (nadzorców rynków finansowych). Konieczna jest również aktywność instytucji ponadnarodowych – międzynarodowa koordynacja, wymiana doświadczeń, dążeń do harmonizacji systemów finansowych i ich regulacji, w tym kwestii *corporate governance*. Przykładem jest Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, który stale podejmuje wysiłki na rzecz adaptacji dobrych praktyk¹⁹ *corporate*

¹⁹ Zasady „dobrego rządzenia” według OECD mają pomóc rządów w usprawnieniu uregulowań prawnych i instytucjonalnych dotyczących nadzoru nad przedsiębiorstwami oraz dać wskazówki i sugestie dla giełd, inwestorów, korporacji i innych stron odgrywających jakąś rolę w rozwoju owego „dobrego zarządzania” na poziomie spółek.

OECD w swych zasadach nadzoru korporacyjnego wskazuje na konieczność ujawniania powiązań kapitałowych i porozumień, które pozwalają uzyskać kontrolę w korporacji w sposób nieznajdujący potwierdzenia w wysokości wniesionych wkładów. W państwach OECD transparentność rynku kapitałowego jest uznawana za najwyższą regułę gwarantującą skuteczność mechanizmów *corporate governance*. Zasady OECD stanowią ogólny wzorzec „dobrych praktyk *corporate governance*”. Rynki i korporacje akceptują zastosowanie zasad OECD lub na ich podstawie tworzą własne kodeksy *corporate governance*.

governance w bankach. W tym celu nawiązuje i po części opiera swoje zalecenia na zasadach *corporate governance* OECD²⁰. Komitet akcentuje przede wszystkim potrzebę większej przejrzystości²¹ w bankach. *Corporate governance* powinien zapewnić odpowiednią i przejrzystą strukturę, dzięki której cele banku są zdefiniowane i mogą być efektywnie realizowane, działania stale monitorowane, a odpowiedzialność osób klarownie określona. Dzięki temu przejrzystość ma umożliwić nadzorowi bankowemu dobre relacje z kierownictwem banku oparte na współpracy. Zdaniem Komitetu efektywny nadzór korporacyjny w banku jest – oprócz wysokiej jakości regulacji nadzoru ostrożnościowego oraz stabilności makroekonomicznej – podstawowym czynnikiem stabilności całego systemu finansowego²².

Banki odgrywają w systemie *corporate governance* istotną rolę, wynikającą z ich funkcji pośrednictwa finansowego. Pomimo zmian w strukturach systemów finansowych banki pozostają w większości gospodarek nadal głównymi dostarczycielami kapitału. Z tej pozycji wynikają uprawnienia do monitorowania kredytobiorców. Ponadto, prowadząc rachunki podmiotów gospodarczych, dysponują one wiedzą o potencjalnych dłużnikach. Ta asymetria informacji względem przedsiębiorcy wytwarza silny mechanizm władania korporacyjnego. Banki pełnią również bezpośrednio funkcje właścicielskie w spółkach, choć prawo ogranicza dopuszczalną wielkość udziału banku w kapitale spółki.

Banki są również spółkami – jednymi z największych korporacji w skali globalnej, regionalnej i lokalnej. Teoria struktury kapitału poszukuje optymalnej, z punktu widzenia maksymalnej wartości spółki, proporcji długu do kapitału własnego w spółce. Istnienie tej zależności może oznaczać, że zmiana tej proporcji (dług/kapitał) powoduje stratę bądź premię dla akcjonariuszy i interesariuszy (*stakeholders*) firmy²³. Jednym z podstawowych dylematów udziałowców instytucji finansowej, poza troską o kreację wartości, jest zapewnienie stabilności finansowej, niezbędnej – ze względów społecznych i gospodarczych – w funkcjonowaniu systemu finansowego²⁴. Z powodu tej cechy instytucji finansowych – swoistości struktury bilansu – można przypuszczać, że powinna ona determinować strukturę władania²⁵.

²⁰ OECD Principles of Corporate Governance, Ad Hoc Task Force on Corporate Governance, OECD SG/CG (99)5, Paris.

²¹ Przejrzystość – czyli dostępność do informacji, wpływa na jakość oceny ryzyka (inwestycyjnego, bankowego, generalnie rynkowego). Przejrzystość zapewnia pełna informacja o rynku i korporacji oraz rzetelna rachunkowość.

²² W.J. Mc Donough: Issues in Corporate Governance. „BIS Review” 2002, nr 54.

²³ Zob. M. Jerzemowska: Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych. PWN, Warszawa 1999.

²⁴ Por. A. Rohlwik: Strategic Positioning for Financial Institutions. Woodhead, New York 1991.

²⁵ W. Rogowski, T. Kopczewski, M. Pawłowska: Podstawowe formy i efekty władania korporacyjnego (*corporate governance*) w bankowości. Część I. „Bank i Kredyt” 2003, nr 3, s. 5.

Jedną z tez teorii *corporate governance* jest oddziaływanie w celu rozdzielenia własności od zarządzania na strategię i wyniki spółki. Zakładając, że relacja menedżerów wobec spółki pozostaje stała (tzn. zarówno pozycja, jak i własności – sprawność i efektywność nie zmieniają się), zróżnicowanie formy kontroli akcjonariuszy nad spółką (menedżerami) powinno wpływać na jej wyniki. Ewidencja naukowa prowadzona od lat 70. XX w. nie przyniosła jednoznacznych rozstrzygnięć, ukazując sytuacje, w których bardziej efektywne są spółki władane przez jednoznacznego właściciela, w innych okolicznościach dobre wyniki osiągają spółki, w których nawet trudno wskazać akcjonariusza, występującego w roli właściciela – przedsiębiorcy. Częściej jest analizowany wpływ dominacji własności menedżerów oraz wpływ władania spółką (przedsiębiorstwem) przez państwo lub inne podmioty społeczne. Teoria *corporate governance* wskazuje na różne mechanizmy, które oddziałują na kadre kierowniczą, aby zapewnić zbliżenie funkcji celu kadry zarządzającej i mniej lub bardziej rozproszonych właścicieli. Potrzeba nadzoru nad kierownictwem spółki wynika z asymetrii informacji, istniejącej między tymi głównymi stronami zainteresowanymi działalnością spółki – akcjonariuszami i zarządem²⁶.

Nadzór bankowy i nadzór korporacyjny (*corporate governance*) charakteryzują się różnymi regulacjami (przepisy, normy, standardy), różnymi uczestnikami sprawującymi nadzór i różnymi instrumentami nadzoru. Pomimo tych wielu istotnych różnic, jeśli chodzi o rozwój i stabilność sektora bankowego, można postawić znak równości pomiędzy nadzorem bankowym a *corporate governance* – oba mają być efektywne.

W myśl zasad Komitetu Bazylejskiego nadzór bankowy powinien zachęcać do przestrzegania dyscypliny rynkowej poprzez propagowanie dobrego zarządzania oraz wzmocnienie przejrzystego charakteru rynku i jego kontroli²⁷.

Konkurencyjność nadzorowanych instytucji ma kluczowe znaczenie w ocenie efektywności obu nadzorów. Efektywny nadzór bankowy powinien, w celu zapewnienia bezpieczeństwa depozytów zgromadzonych w bankach oraz stabilności systemu bankowego, stymulować konkurencyjny system bankowy. Kapitałowo silny i nowoczesnie zarządzany, a więc stabilny i konkurencyjny sektor bankowy, świadczy o efektywności nadzoru bankowego. Efektywny *corporate governance* charakteryzuje się przejrzystością, zmniejsza ryzyko

²⁶ W. Rogowski, T. Kopczeński, M. Pawłowska: Podstawowe formy i efekty władania korporacyjnego (*corporate governance*) w bankowości. Część II. „Bank i Kredyt” 2003, nr 4, s. 49.

²⁷ Podstawowe zasady efektywnego nadzoru bankowego. Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, wrzesień 1997.

i stymuluje efektywność zarządzania. W ten sposób zwiększa atrakcyjność inwestycyjną i konkurencyjność spółki kapitałowej, czym zapewnia jej rozwój i stabilność²⁸.

Efektywny *corporate governance* w banku powinien zapewniać równowagę interesów wszystkich *stakeholders*. Uwzględnienie w strategii banku zarówno interesów akcjonariuszy mniejszościowych, deponentów, jak i innych interesariuszy, eliminuje potencjalne konflikty, zapewnia stabilność banku i sprzyja jego rozwojowi. Aby to osiągnąć, efektywny *corporate governance* powinien być:

- odporny na korupcję,
- elastyczny,
- zdolny do samodoskonalenia,
- dostosowany do kultur regionu, w którym obowiązuje²⁹.

W ramach systemu bankowego efektywność *corporate governance* można analizować na dwóch powiązanych ze sobą płaszczyznach – banków oraz korporacji będących ich klientami. Z faktu kredytowania wynikają uprawnienia banku do monitorowania kredytobiorców. *Corporate governance* w bankach jest zatem częścią nadzoru nad zarządzaniem w kredytowanych podmiotach. Wzajemne związki i zależności między bankami a korporacją wymuszają – w celu zachowania stabilności finansowej – potrzebę efektywnego nadzoru nad zarządzaniem – zarówno w bankach, jak i w kredytowanych korporacjach (*vide* bank a Stocznia Szczecińska).

Szczególne role banków w gospodarce powoduje, że państwo i nadzór bankowy są ważnymi interesariuszami, dla których jest istotne, aby banki działały w sposób ostrożny i bezpieczny oraz zgodny z prawem. Nadzór bankowy jest instytucją zarówno regulującą, jak i nadzorującą system bankowy. Ważne by nadzór bankowy rozumiał istotę efektywnego *corporate governance* i był przekonany o istotnej roli „dobrych praktyk *corporate governance*” w bankach dla stabilności i rozwoju systemu bankowego. Nadzór powinien również promować efektywny *corporate governance* w bankach oraz wymagać od nich adaptacji i stosowania „dobrych praktyk *corporate governance*”, określających zasady przejrzystości i odpowiedzialności oraz ochrony interesów innych *stakeholders*, a także zasady przeprowadzania obiektywnej i niezależnej oceny działalności banku.

²⁸ K. Zalega: Nadzór bankowy i *corporate governance* a konkurencyjność sektora bankowego. „Bank i Kredyt” 2003, nr 7, s. 27.

²⁹ J. Pioch: *Corporate governance* w..., op. cit., s. 191.

Znaczenie efektywnego *corporate governance* w sektorze bankowym wynika również ze strategicznych wyzwań dla systemu bankowego przełomów wieków – globalizacji i deregulacji rynków finansowych. Procesy te zachodzą dzięki nowoczesnym technologiom, które są główną siłą sprawczą wzrostu konkurencji na rynkach finansowych. Banki muszą sprostać tym strategicznym wyzwaniom od strony finansowej i organizacyjnej. Potrzeba również wysokiej jakości zarządzania, w tym jego kontroli jako kryterium inwestycyjnego przyciągającego kapitał oraz gwarantującego efektywne wykorzystanie środków na konieczne inwestycje technologiczne. Podobnym strategicznym wyzwaniem są innowacje finansowe – nowe instrumenty w bankowości detalicznej i korporacyjnej. Innowacje finansowe powodują wzrost ryzyka bankowego, a tym samym generują potrzebę efektywnego zarządzania nim.

Reasumując, można powiedzieć iż, w sektorze bankowym efektywny *corporate governance* zapewnia, że bank jest zarządzany ostrożnie i kompetentnie, a jego kierownictwo ma oprócz odpowiednich kwalifikacji zawodowych również walory etyczne. Efektywny *corporate governance* oddala niebezpieczeństwo niestabilności finansowej podmiotów związanych z bankiem kapitałowo lub transakcyjnie, a tym samym całego systemu finansowego. Oznacza to, że efektywny *corporate governance* w bankach wspomaga nadzór bankowy w zapewnieniu stabilności systemu finansowego³⁰. Niestosowanie przez bank „dobrych praktyk *corporate governance*” ogranicza efektywność nadzoru bankowego. „Dobre praktyki” naturalnie wspierają działania nadzoru bankowego – zapewniając przejrzystość i odpowiedzialność, wpływają na ostrożne kierowanie bankiem i bezpieczeństwo zgromadzonych wkładów. Tym samym oddziałują na stabilność całego systemu bankowego. Oznacza to, że efektywny *corporate governance*, taki jest bowiem cel „dobrych praktyk”, wspomaga realizację celu nadzoru bankowego, przez co wpływa na jego efektywność.

W ramach działań państwa szczególnie istotna jest rola nadzoru bankowego jako instytucji zarówno regulującej, jak i nadzorującej system bankowy:

- po pierwsze, nadzór bankowy musi rozumieć istotę efektywnego *corporate governance* i być przekonany o istotnej roli „dobrych praktyk *corporate governance*” w bankach dla stabilności i rozwoju systemu bankowego,
- po drugie, nadzór bankowy powinien promować w bankach efektywny *corporate governance*,

³⁰ K. Zalega: *Corporate governance...*, op. cit., s. 72.

- po trzecie, powinien wymagać od banków stosowania „dobrych praktyk *corporate governance*”, określających zasady przejrzystości i odpowiedzialności oraz ochrony³¹ interesów innych *stakeholders*, a także zasady przeprowadzenia obiektywnej i niezależnej oceny działalności banku.

Konieczne jest również określenie mechanizmów i sygnałów „wczesnego ostrzegania” o zagrożeniu stabilności finansowej banku, w tym również w kontekście etyki kierownictwa banku. Nadzór bankowy mógłby opiniować proponowane przez bank „dobre praktyki *corporate governance*”.

Jeśli chodzi o możliwość adaptowania zasad dojrzałego *corporate governance* w krajach rozwijających się, takich jak Polska, jest istotne, iż reforma systemu *corporate governance* wymaga czasu. Także konieczność uwzględnienia lokalnych wartości, kultury przedsiębiorczości oraz potrzeba zaangażowania w ten proces sektora prywatnego powodują, iż proste „przeszczepienie” systemu regulacji nadzoru właścicielskiego jest niemożliwe. System prawny i rzeczywistość gospodarcza muszą razem ewoluować oraz uwzględniać wszystkie etapy rozwoju gospodarczego danego kraju.

CORPORATE GOVERNANCE IN BANKING SECTOR

Summary

How effectively will enterprises monitored and controlled by owners and creditors have an important influence on growth prospects? Without effective governance, insider – controlled enterprises will continue to pay wages which bear little relation to productivity and will block resources which might be used more profitably elsewhere. Providers of outside finance, particularly banks, will be reluctant to risk their capital in enterprises over which they have insufficient control. Can existing banks play a role in corporate governance for example in Central Europe?

Clearly, banks should be allowed to play a more active role only if they are themselves a subject to effective control. Two dimensions of the governance of banks have been examined. One is prudential regulation and supervision. The other one is competition among the banks which seems to have increased .

Although the perception that banks have responded to the changed legal and economic environment by behaving in a much more prudent manner seems to suggest that they have been already able to play a longer role in corporate governance which alone is obviously insufficient. Clearly, the environment in which banks operate and their behavior have changed much more than it seems to be commonly acknowledged. Therefore, the involvement of banks in corporate governance and restructuring is not without risks, a situation which is unlikely to change in the near future.

³¹ *Ibid.*, s. 73.