

Agata Wieczorek

Komitet ds. ryzyka w polskim sektorze bankowym

Wstęp

W polskich spółkach publicznych rada nadzorcza pełni szereg funkcji, do których należy między innymi nadzór nad bieżącą działalnością zarządu. Z powodu ograniczonych możliwości związanych z częstotliwością spotkań, a także wielkością rady, organ nadzorujący może nie w pełni wywiązywać się ze swoich obowiązków. Aby zwiększyć swoją efektywność, rada nadzorcza może powołać stałe komitety, którym oddeleguje część zadań. Dzięki temu, iż pracują one w niewielkich zespołach (najczęściej 3–5 członków), a osoby w nich zasiadające posiadają specjalistyczną wiedzę w danym zakresie, komitety te są w stanie skutecznie wywiązywać się ze swoich obowiązków. W ramach rady nadzorczej najczęściej powstaje komitet ds. audytu, choć coraz więcej spółek decyduje się także na utworzenie komitetu ds. wynagrodzeń.

Po wybuchu kryzysu finansowego w 2007 r. szczególną uwagę zwrócono na podejmowanie nadmiernego ryzyka przez kadry zarządzające, przede wszystkim w sektorze usług finansowych. Zaistniała sytuacja zwróciła uwagę na działalność rady nadzorczej, której zadaniem jest monitorowanie poziomu ryzyka występującego w spółce. Zaczęto się zastanawiać, czy obowiązki dotyczące nadzoru nad ryzykiem, które do tej pory należały do wszystkich stałych komitetów (przede wszystkim do komitetu ds. audytu), nie powinny zostać przeniesione na utworzony specjalnie do tego celu komitet ds. ryzyka.

Polskie regulacje prawne i środowiskowe zobowiązują banki do tworzenia komitetu ds. audytu i komitetu ds. wynagrodzeń, nie wspominają jednak nic na temat komitetu ds. ryzyka. Polskie banki publiczne nie są zatem zobligowane do powoływania takiego komitetu, nie oznacza to jednak, że tego nie robią. W artykule zostanie zbadane, czy mimo braku wymogów prawnych banki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2008–2013 posiadały komitet ds. ryzyka. Zostanie sprawdzone, na jakich zasadach działają takie komitety, a także czy osoby w nich zasiadające posiadają odpowiednie kompetencje

* Mgr, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43, 90-214 Łódź, agatka.wieczorek@interia.pl

i doświadczenie zawodowe, niezbędne do rzetelnego wykonywania powierzonych im obowiązków.

Artykuł powstał dzięki finansowemu wsparciu badań naukowych przez Narodowe Centrum Nauki na mocy decyzji DEC-2011/03/B/HS4/04814.

1. Komitet ds. ryzyka jako stały komitet rady nadzorczej

Ostatni kryzys finansowy spowodował w spółkach publicznych, a także w niektórych prywatnych przedsiębiorstwach, wzrost zainteresowania tworzeniem, w ramach działalności rady spółki, komitetu ds. ryzyka. Większość tego typu komitetów występuje w sektorze usług finansowych i ubezpieczeniowych, choć rośnie liczba spółek z innych sektorów gospodarki, która decyduje się na powołanie takiego komitetu. Komitet ten ma na celu pomóc radzie (a nie ją zastąpić) w wykonywaniu obowiązków związanych z nadzorem nad systemem zarządzania ryzykiem. Dlatego też rada spółki może oddelegować część obowiązków na komitet, powinna jednak zachować pełną odpowiedzialność za monitorowanie realizacji strategii spółki, by sprawdzić czy związane z nią ryzyka są efektywnie zarządzane [Tonello, 2012]. Komitet ds. ryzyka pełni bowiem przede wszystkim funkcję doradczą, rada natomiast podejmuje ostateczne decyzje.

Należy jednak pamiętać, że komitet ds. ryzyka nie jest rozwiązaniem uniwersalnym (*one-size-fits-all solution*). Może być on dobrym pomysłem w przedsiębiorstwach, które działają w specyficznych warunkach. Na przykład rady instytucji finansowych, firm energetycznych i innych organizacji, ze złożonym ryzykiem kredytowym, rynkowym, płynności, cen surowców, regulacyjnym oraz innymi typami ryzyka, które wymagają szczególnej uwagi, mogą uznać komitet ds. ryzyka za użyteczny [Tonello, 2012]. Podobnie mogą uważać przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność w szybko zmieniających się warunkach biznesowych, związanych z innowacjami technologicznymi czy cyberbezpieczeństwem.

Tworząc komitet ds. ryzyka, rada spółki musi zdecydować, czy będzie on odpowiedzialny za nadzorowanie wszystkich rodzajów ryzyka występujących w spółce, czy też inne komitety, takie jak komitet audytu lub komitet ds. wynagrodzeń, będą współodpowiedzialne za niektóre z nich. Na przykład nadzór nad ryzykiem związanym z raportowaniem może zostać delegowany na komitet audytu, natomiast ryzyko związane z polityką wynagradzania menedżerów na komitet ds. wynagrodzeń

[Deloitte, 2012, s. 3]. Rada spółki musi jednak pamiętać, że ryzyko funkcjonalne, do którego należy między innymi ryzyko zasobów ludzkich i ryzyko podatkowe, jest często połączone z ryzykiem operacyjnym i strategicznym. W związku z tym, decydując się na nadzór nad poszczególnymi ryzykami w różnych komitetach, rada powinna wziąć pod uwagę wzajemne powiązania między nimi. Dlatego dobrą praktyką jest, by co najmniej jeden członek komitetu ds. ryzyka zasiadał także w komitecie audytu oraz jeden w komitecie ds. wynagrodzeń. Takie posunięcie może pomóc komitetom rozpoznać obszary nakładania się ich kompetencji, formułować plany i politykę z szerszej perspektywy oraz unikać powielania obowiązków między komitetami [McAvoy, Partigan, 2010].

Aby komitet ds. ryzyka sprawnie funkcjonował w spółce, powinien odbywać się coroczny przegląd regulaminu komitetu ds. ryzyka, co pozwoli uaktualnić rolę tego komitetu w nadzorze na ryzykiem. Regulamin należy aktualizować w miarę potrzeby tak, aby zachować strukturę i praktyki komitetu zgodne z wymaganiami zawartymi w przepisach oraz z potrzebami spółki [Deloitte, 2012, s. 8]. Przedsiębiorstwo może także zatrudnić zewnętrznych konsultantów, którzy ocenią, czy struktura i zadania nałożone na komitet ds. ryzyka odzwierciedlają politykę zarządzania ryzykiem występującą w danej branży.

Efektywność funkcjonowania komitetu ds. ryzyka może być także zapewniona przez jego odpowiedni skład. Dlatego w skład tego komitetu powinni wchodzić niezależni członkowie rady. Za dobrą praktykę uważa się także, by co najmniej jedna osoba zasiadająca w komitecie ds. ryzyka była ekspertem ds. ryzyka. Oznacza to, że powinna posiadać [Deloitte, 2012, s. 9]:

- 1) doświadczenie jako dyrektor ds. ryzyka (CRO), prezes (CEO), dyrektor finansowy (CFO), dyrektor ds. zgodności (CCO), który z powodzeniem kierował programem zarządzania ryzykiem w instytucji o porównywalnej wielkości, zakresu i złożoności operacji;
- 2) doświadczenie w zarządzaniu istotnym ryzykiem, bądź poszczególnymi zagrożeniami, jak ryzyko kredytowe czy też ryzyko rynkowe, w podobnej organizacji;
- 3) organizacyjne i przywódcze umiejętności niezbędne do pracy, z członkami komitetu, rady i kierownictwa, związanej z należytym zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Podstawowym zadaniem komitetu ds. ryzyka jest nadzór nad praktykami zarządzania ryzykiem w spółce. Bardziej szczegółowo można

powiedzieć, że komitet ten w głównej mierze jest odpowiedzialny za [Tonello, 2012]:

- 1) określenie, czy istnieje niezawodny proces identyfikacji, zarządzania i monitorowania krytycznego ryzyka; nadzorowanie realizacji tego procesu i upewnienie się, że jest on stale doskonalony w miarę występowania zmian w otoczeniu biznesowym;
- 2) zapewnienie terminowego napływu informacji dla kierownictwa wykonawczego w sprawach krytycznego ryzyka;
- 3) angażowanie menedżerów w toczącym się dialogu na temat skłonności do ryzyka (*risk appetite*), jak i warunków i okoliczności zmiany oraz nowych szans powstawania;
- 4) nadzorowanie przebiegu i przeglądu wyników, oceny ryzyka całego przedsiębiorstwa, w tym identyfikację zgłaszania krytycznego ryzyka korporacyjnego (*critical enterprise risks*);
- 5) nadzorowanie zarządzania niektórymi zagrożeniami o złożoności i znaczeniu uzasadniającym powołanie oddzielnego komitetu złożonego z osób posiadających niezbędną wiedzę;
- 6) pomoc w koordynacji działań różnych stałych komitetów związanych z nadzorem ryzyka;
- 7) nadzór nad kulturą organizacyjną firmy, w tym w szczególności wyłapywanie dysfunkcyjnych zachowań, które mogłyby podważyć skuteczność procesu zarządzania ryzykiem i doprowadzić do niewłaściwego podejmowania ryzyka, takich jak (we współpracy z komitetem ds. wynagrodzeń) charakter i równowaga struktury wynagrodzeń i ich potencjału do zachęcania menedżerów do podejmowania nadmiernego ryzyka.

Nie są to jednak jedyne zadania nałożone na komitet ds. ryzyka. Każda spółka może stworzyć własną listę kompetencji tego komitetu, w związku z czym obowiązki komitetu ds. ryzyka mogą się znacząco różnić w poszczególnych przedsiębiorstwach. W ostatnich latach wykazuje się na rosnącą potrzebę wdrażania w spółce polityki zarządzania ryzykiem korupcji i łapówkarstwa. To właśnie komitet ds. ryzyka powinien zadbać, by przedsiębiorstwo posiadało politykę mającą na celu zapobieganie, wykrywanie i karanie korupcji, a także, że polityka ta jest aktualna i odzwierciedla wymagania regulacyjne oraz jest odpowiednio egzekwowana [PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 5].

2. Komitet ds. ryzyka w regulacjach prawnych i środowiskowych

Podjęcie nadmiernego ryzyka przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla zostało uznane za jedno z podstawowych źródeł wybuchu ostatniego kryzysu finansowego. Nieumiejętne zarządzanie ryzykiem, a także nieskuteczny nadzór nad ryzykiem spowodowały zwrócenie uwagi na koncepcję powołania oddzielnego, stałego komitetu, w ramach działalności rady spółki, który skupiłby się tylko na tym obszarze. Takim komitetem jest komitet ds. ryzyka. Niestety, pomysł ten nie przyjął się w takiej skali, jak obowiązek powoływania komitetu audytu czy komitetu ds. wynagrodzeń, których konieczność ustanawiania znalazła się w regulacjach prawnych i środowiskowych wielu krajów. Jednakże można znaleźć państwa i organizacje międzynarodowe, które wymagają utworzenia komitetu ds. ryzyka.

Stany Zjednoczone są krajem, w którym obowiązek posiadania komitetu ds. ryzyka przez spółki znalazł się w regulacjach prawnych. Pierwszą próbą jej wyegzekwowania była ustawa Shareholder Bill of Rights Act of 2009 [2009]. Zakładała ona ustanowienie komitetu ds. ryzyka, złożonego wyłącznie z niezależnych członków rady. Byłby on odpowiedzialny za ustanawianie i ocenę praktyki zarządzania ryzykiem stosowanym w organizacji.

Rok później została przyjęta ustawa Dodd – Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act [2010], w której także znalazły się przepisy dotyczące komitetu ds. ryzyka. Zakłada się w nim, że każdy holding bankowy, który jest notowany na giełdzie oraz posiada skonsolidowane aktywa ogółem nie mniejsze niż 10 mld dolarów, musi ustanowić komitet ds. ryzyka. Bankowe spółki kapitałowe, które są spółkami giełdowymi, jednakże ich skonsolidowane aktywa ogółem są mniejsze od 10 mld dolarów, także są zobowiązane do powołania takiego komitetu, w przypadku gdy zostanie to uznane za konieczną i odpowiednią praktykę zarządzania ryzykiem przez Radę Gubernatorów (the Board of Governors). Ustawa mówi również o tym, że komitet ds. ryzyka powinien [Dodd – Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 2010, pkt 3]:

- 1) być odpowiedzialny za nadzorowanie praktyki zarządzania ryzykiem w holdingu bankowym;
- 2) posiadać w swoim składzie taką liczbę niezależnych dyrektorów, jaką Rada Gubernatorów może określić w oparciu o rodzaj działalności,

wielkość aktywów oraz innych odpowiednich kryteriów odnoszących się do holdingu bankowego;

- 3) posiadać w swoim składzie co najmniej jednego eksperta ds. zarządzania ryzykiem, mającego doświadczenie w identyfikacji, ocenie i zarządzaniu ryzykiem w dużych, złożonych spółkach.

Bank Rezerwy Federalnej (Federal Reserve Bank – FRB) także zwrócił uwagę na funkcjonowanie w ramach rady dyrektorów komitetu ds. ryzyka. W opublikowanym dokumencie *The Notice of Proposed Rule Making (NPR) [Enhanced Prudential Standards: The Federal Reserve’s Proposal, 2012]* FRB uznał konieczność powołania takiego komitetu w holdingach bankowych, których kapitał wynosi co najmniej 50 mld dolarów. Komitet ds. ryzyka musi oddawać sprawozdanie ze swojej działalności radzie dyrektorów. Raport taki nie może jednak zostać umieszczony jako podrozdział sprawozdania innego komitetu. Bank Rezerwy Federalnej zalecił, by przewodniczący komitetu ds. ryzyka był niezależnym członkiem rady. Dla spółek publicznych kategorię niezależności reguluje rozporządzenie SEC¹ S-K. Wymagania te obejmują przede wszystkim ograniczenia wynagrodzeń wypłacanych dyrektorom lub członkom ich rodzin, zakazy istotnych powiązań biznesowych między dyrektorem i spółką. Dyrektor nie może także być obecnie (lub w ostatnim czasie) zatrudniony przez spółkę, a członkowie jego najbliższej rodziny nie mogą być (lub byli w niedalekiej przeszłości) dyrektorem generalnym przedsiębiorstwa. W *The Notice of Proposed Rule Making* znalazł się także przepis, który mówi, że co najmniej jeden członek komitetu powinien mieć doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem. Niemniej jednak wszystkie osoby zasiadające w Komitecie ds. ryzyka powinny posiadać wiedzę na temat zasad i praktyk zarządzania ryzykiem stosowanych w przedsiębiorstwach, a także mieć doświadczenie w tworzeniu i identyfikacji zagrożeń oraz monitorowaniu i kontroli ryzyka, w szczególności w odniesieniu do instytucji bankowych. Dodatkowo zgodnie z wymaganiami FRB [*Enhanced Prudential Standards: The Federal Reserve’s Proposal, 2012, 12 CFR 252. 126 (c)*]:

- 1) komitet musi udokumentować politykę i procedury istniejące w spółce i nadzorować je;
- 2) komitet powinien dokonywać przeglądu i zatwierdzać odpowiednie ramy zarządzania ryzykiem. Ramy te muszą zawierać:
 - ograniczenie ryzyka dla każdej linii biznesowej;

¹ Securities and Exchange Commission – polski odpowiednik Komisji Nadzoru Finansowego.

- odpowiednie zasady i procedury odnoszące się do ładu zarządzania ryzykiem (*risk management governance*), praktyk zarządzania ryzykiem, a także infrastruktury kontroli ryzyka (*risk control infrastructure*);
- procesy i systemy identyfikacji i raportowania zagrożeń, w tym pojawiających się zagrożeń;
- monitorowanie zgodności z ryzykiem limitu struktury i polityki spółki (*the company's risk limit structure and policies*) i procedur dotyczących ładu zarządzania ryzykiem, praktyk i kontroli ryzyka;
- skuteczną i terminową realizację działań korygujących;
- określenie organu zarządzającego oraz kryteriów niezależności do przeprowadzenia obowiązków zarządzania ryzykiem;
- integrację celów zarządzania ryzykiem i kontroli w zarządzaniu celami i struktury wynagrodzenia w spółce;

3) regularny przegląd raportów od dyrektora ds. ryzyka (CRO).

Jedną z organizacji międzynarodowych, która wymaga tworzenie komitetu ds. ryzyka, jest Komitet Europejskich Organów Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS). W opublikowanym dokumencie *Principles for enhancing corporate governance* [BCBS, 2010] znalazł się przepis dotyczący tego komitetu. W punkcie 50 można znaleźć informację, iż „właściwe jest dla wielu banków, szczególnie dużych banków i banków prowadzących działalność międzynarodową, aby mieć komitet ds. ryzyka na szczeblu rady lub jej odpowiednika, odpowiedzialny za doradzanie radzie w zakresie ogólnej bieżącej i przyszłej tolerancji / skłonności do ryzyka (*risk tolerance / appetite*) i strategii oraz za nadzorowanie realizacji tej strategii przez naczelne kierownictwo. Powinno to obejmować strategię dla kapitału i zarządzania płynnością, a także dla ryzyka kredytowego, rynkowego, operacyjnego, zgodności², reputacji oraz innego ryzyka banku. Aby zwiększyć skuteczność, komitet ds. ryzyka powinien otrzymać formalny i nieformalny kontakt z funkcją zarządzania ryzykiem banku (*bank's risk management function*) i dyrektorem ds. ryzyka oraz powinien w stosownych przypadkach mieć dostęp do zewnętrznego doradztwa ekspertów, w szczególności w odniesieniu do planowanych strategicznych transakcji, takich jak fuzje i przejęcia” [BCBS, 2010, pkt 50].

² Black Sea Trade and Development Bank (BSTDB) zdefiniował ryzyko zgodności jako ryzyko poniesienia sankcji prawnych, strat finansowych, materialnych lub utraty reputacji, jakie bank może ponieść w wyniku nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji, własnych kodeksów postępowania oraz standardów dobrych praktyk.

Rada Stabilności Finansowej (Financial Stability Board – FSB) także wskazuje na potrzebę tworzenia komitetu ds. ryzyka. Nie stworzyła jednak żadnego dokumentu, w którym zajęłaby się tym problemem. Jednakże w Thematic Review on Compensation [FSB, 2010; 2011] zwraca uwagę na fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw sformalizowała wzajemne oddziaływania między komitetem ds. wynagrodzeń i komitetem ds. ryzyka.

W Polsce zarówno w regulacjach prawnych, jak i środowiskowych nie pojawiają się przepisy dotyczące konieczności powoływania komitetu ds. ryzyka. W związku z tym żadne regulacje nie zostaną tu opisane.

3. Komitet ds. ryzyka w bankach publicznych w Polsce

Kryzys finansowy, zapoczątkowany w sektorze bankowym, spowodował szereg dyskusji o efektywności nadzoru nad ryzykiem. Zwrócono uwagę, iż podobnie jak w przypadku polityki wynagradzania kadry kierowniczej rady spółek nie w pełni wywiązywały się ze swoich obowiązków. Dlatego też jednym z pojawiających się postulatów było utworzenie oddzielnego komitetu ds. ryzyka, który zająłby się nadzorem nad ryzykiem występującym w przedsiębiorstwie.

W Polsce koncepcja ta nie została przejęta ani w regulacjach prawnych, ani środowiskowych. Niemniej jednak polski sektor bankowy jest sektorem specyficznym. Większość banków notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie należy do grup kapitałowych, w których spółki dominujące prowadzą działalność w innym kraju. Co więcej, organizacje międzynarodowe, jak BCBS czy FSB, popierają utworzenie komitetu ds. ryzyka. W związku z czym polskie banki publiczne, podążając za trendami międzynarodowymi w sektorze usług finansowych, mogły zdecydować się na powołanie takiego komitetu.

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie 16 spółek z sektora bankowego notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Analizę przeprowadzono na danych z okresu 2008–2013. Informacje dotyczące komitetu ds. ryzyka zostały opracowane na podstawie raportów rocznych i wewnętrznych dokumentów dostępnych na stronach internetowych banków.

W Polsce istnieje dualistyczny model nadzoru korporacyjnego, gdzie funkcje zarządcze realizuje zarząd spółki, zaś za monitoring odpowiedzialna jest rada nadzorcza. Jednym z przywilejów, jakie posiada rada nadzorcza, jest powoływanie stałych komitetów. Ich zadaniem jest odciążenie organu nadzorującego z części obowiązków. Zgodnie z obo-

wiążącym prawem w Polsce spółki z sektora bankowego zobowiązane są do tworzenia dwóch komitetów: komitetu audytu [ustawa, 2009] i komitetu ds. wynagrodzeń [KNF, 2011]. Banki mogą jednak powoływać jeszcze inne komitety. Tablica 1 przedstawia rodzaje komitetów, jakie funkcjonowały w spółkach z sektora bankowego w latach 2008–2013.

Tablica 1. Rodzaje działających w ramach rady nadzorczej komitetów

Bank	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alior Bank					KW	KA, KW
Bank BPH	KA, KW, KI, KR	KA, KW, KI, KR	KA, KW, KI, KR, KN	KA, KW, KI, KR	KA, KW, KI, KR	KA, KW, KI, KR
Bank Handlowy	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KS, KR
BGŻ				KA, KW	KA, KW	KA, KW
BOŚ	KA	KA	KA	KA	KA, KW	KA, KW, KE
BZ WBK	KA, KW, KS	KA, KW, KS	KA, KW, KS, KR	KA, KW, KR	KA, KW, KR	KA, KW, KR
DZ Polska	KKR, KK	KKR, KK	KKR, KK			
ING	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW
Kredyt Bank	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	
Millennium	KA, KP	KA, KP	KA, KP	KA, KP	KA, KP	KA, KP, KS
mBank	KA, KPR, KR	KA, KPR, KR	KA, KPR, KR	KA, KPR, KR	KA, KPR, KR, KW	KA, KPR, KR, KW
Noble Bank	KA	KA	-	-	KA, KW	KA, KW
Nordea Bank	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW
Paribas Fortis	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW	KA, KW
Pekao S.A.	KA, KW, KF	KA, KW, KF	KA, KW, KF	KA, KW, KF	KA, KW, KF	KA, KW, KF
PKO BP	KA, KIB, KS	KA, KIB, KS	KA	KA, KW	KA, KW	KA, KW

KA – komitet ds. audytu, KW – komitet ds. wynagrodzeń, KS – komitet ds. strategii i zarządzania, KR – komitet ds. ryzyka, KKR – komitet kredytowo-rewizyjny, KK – komitet ds. kadrowych, KF – komitet ds. finansów, KI – komitet ds. inwestycji, KN – komitet nominacyjny, KE – komitet ds. ekologii, KP – komitet personalny, KPR – komisja prezydialna, KIB – komitet informatyzacji banku.

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie banki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych przestrzegają prawa i posiadają komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń³. W ośmiu bankach, w całym badanym okresie, istniały tylko te dwa komitety. W pozostałych spółkach z sektora bankowego występował co najmniej jeden dodatkowy komitet. Wśród nich można wymienić: komitet ds. inwestycji, komitet ds. ryzyka, komitet nominacyjny, komitet ds. strategii i zarządzania, komitet prezydialny, komitet ds. strategii i komunikacji marki, komitet ds. ekologii, komitet ds. finansów, komitet ds. informatyzacji i komitet ds. wdrażania strategii.

W ostatnich latach coraz więcej mówi się o konieczności powołania komitetu ds. ryzyka, który zajmowałby się nadzorem nad ryzykiem w spółce. Ponieważ część banków posiada więcej niż dwa obowiązkowe komitety, warto sprawdzić, ile z nich zdecydowało się na utworzenie takiego komitetu. Tablica 2 pokazuje, które banki publiczne w Polsce posiadają komitet ds. ryzyka w badanym okresie.

Tablica 2. Powołanie komitetu ds. ryzyka

Bank	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alior Bank					nie	nie
Bank BPH	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Bank Handlowy	tak	tak	tak	tak	tak	tak
BGŻ				nie	nie	nie
BOŚ	nie	nie	nie	nie	nie	nie
BZ WBK	nie	nie	tak	tak	tak	tak
DZ Polska	nie	nie	nie			
ING	nie	nie	nie	nie	nie	nie
Kredyt Bank	nie	nie	nie	nie	nie	
mBank	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Millennium	nie	nie	nie	nie	nie	nie
Noble Bank	nie	nie	nie	nie	nie	nie
Nordea Bank	nie	nie	nie	nie	nie	nie
Paribas Fortis	nie	nie	nie	nie	nie	nie
Pekao S.A.	nie	nie	nie	nie	nie	nie
PKO BP	nie	nie	nie	nie	nie	nie

Źródło: Opracowanie własne.

³ W latach 2010–2011 ze względu na liczbę członków cała rada nadzorcza Noble Bank pełniła rolę komitetu audytu, podobna sytuacja wystąpiła w Alior Banku w roku 2012.

W polskim sektorze bankowym jedynie kilka spółek zdecydowało się na posiadanie komitetu ds. ryzyka. Trzy banki (Bank BPH, Bank Handlowy i mBank) miały taki komitet w całym badanym okresie, bank BZ WBK zaś utworzył komitet ds. ryzyka w 2010 roku. Można zatem wnioskować, iż polskie banki publiczne nie uważają za niezbędne powołanie komitetu ds. ryzyka, zaś nadzór nad ryzykiem najprawdopodobniej jest rozłożony na istniejące komitety i całą radę nadzorczą. Ze względu na to, iż tylko cztery banki posiadają komitet ds. ryzyka w latach 2008–2013, w dalszej części badania tylko te spółki będą brane pod uwagę.

Tak niewielkie zainteresowanie rad nadzorczych utworzeniem komitetu ds. ryzyka może mieć różne przyczyny. Jedną z możliwości jest to, iż rady same efektywnie nadzorują ryzyko występujące w banku i taki komitet uważany jest za zbędny. Innym wyjaśnieniem jest to, iż w zarządzie banku jeden z jego członków jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem i tworzenie dodatkowo komitetu ds. ryzyka w ramach działalności rady nadzorczej jest niepotrzebne. Warto zatem sprawdzić, czy faktycznie tak się dzieje. Tablica 3 pokazuje, czy banki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie posiadają osobę odpowiadającą za ryzyko w składzie zarządu.

Jak widać, większość banków w swoich zarządach wydzieliła osobę odpowiedzialną za nadzór nad pionem zarządzania ryzykiem. Trzy banki w swoich raportach rocznych nie wyszczególniły, za jakie obszary odpowiadają poszczególni członkowie zarządu. W tych przypadkach nie można zatem stwierdzić, czy nie ma w ogóle takiej osoby, czy też banki po prostu nie chciały podzielić się taką informacją. Wyniki te jasno wskazują, że posiadanie w składzie zarządu członka zajmującego się pionem zarządzania ryzykiem nie ma nic wspólnego z powoływaniem przez radę nadzorczą komitetu ds. ryzyka, ponieważ wszystkie banki, które utworzyły taki komitet, jednocześnie posiadają w zarządzie osobę odpowiedzialną za nadzór nad pionem zarządzania ryzykiem.

Zarówno polskie regulacje prawne, jak i środowiskowe nie nakazują powołania komitetu ds. ryzyka. W związku z tym nie określają one także wytycznych dotyczących składów, zadań czy częstotliwości spotkań tego komitetu. Dlatego też banki, które zdecydowały się na powołanie komitetu ds. ryzyka, mogą zamieścić takie informacje w swoich regulacjach wewnętrznych (statucie, regulaminie rady nadzorczej, regulaminie komitetu ds. ryzyka bądź ładzie korporacyjnym). Tablica 4 przedstawia, jakie zapisy dotyczące komitetu ds. ryzyka badane banki zamieszczają w swoich wewnętrznych dokumentach.

Tablica 3. Członek zarządu odpowiedzialny za obszar zarządzania ryzykiem w polskich bankach publicznych w latach 2008–2013

Bank	Członek zarządu odpowiedzialny za nadzór nad pionem zarządzania ryzykiem
Alior Bank	brak informacji
Bank BPH	tak
Bank Handlowy	tak
BGŻ	tak
BOŚ	tak
BZ WBK	tak
DZ Polska	tak
ING	tak
Kredyt Bank	tak
mBank	tak
Millennium	tak
Noble Bank	brak informacji
Nordea Bank	brak informacji
Paribas Fortis	tak
Pekao S.A.	tak
PKO BP	tak

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 4. Komitet ds. ryzyka w regulacjach wewnętrznych spółek z sektora bankowego

Bank	Miejsce zamieszczenia danych	Wymienione zadania	Minimalna liczba		
			członków w komitecie	niezależnych członków	spotkań
Bank BPH	regulamin KR/ regulamin RN	tak	3	–	–
Bank Handlowy	regulamin KR/ regulamin RN	tak	4	–	2
BZ WBK	oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego	tak	–	–*	4
mBank	regulamin RN/ statut	tak	–	–	4

* W oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego znajduje się informacja: „Skład Komitetu ds. Nadzoru nad Ryzykiem tworzą niezależni Członkowie Rady”.

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie banki umieściły wytyczne dotyczące komitetu ds. ryzyka w swoich dokumentach wewnętrznych. Dwa banki zamieściły takie informacje zarówno w regulaminie komitetu ds. ryzyka, jak i regulaminie rady nadzorczej. Natomiast mBank zdecydował się na ich umieszczenie w statucie i regulaminie rady nadzorczej, zaś BZ WBK wytyczne dotyczące komitetu ds. ryzyka zamieścił w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego. Wszystkie badane banki w regulacjach wewnętrznych zawarły informacje na temat zadań, jakie ma do wykonania komitet. Bank BPH i Bank Handlowy wyznaczyły minimalną liczbę osób, które muszą zasiadać w komitecie ds. ryzyka (odpowiednio 3 i 4). Trzy spółki z sektora bankowego podały, ile razy w ciągu roku komitet powinien się spotykać (Bank Handlowy – minimum 2 razy, BZ WBK i mBank – minimum 4 razy). Żaden z podanych banków nie określił, ilu niezależnych członków należy zaangażować w działalność komitetu ds. ryzyka. Jedynie BZ WBK podkreślił, że w składzie tego komitetu zasiadają osoby spełniające kryteria niezależności.

Każdy komitet ma wyznaczony szereg obowiązków, których realizacja powinna zwiększyć efektywność funkcjonowania całej rady nadzorczej. Niezależnie jednak od spółki zadania nakładane na komitet ds. ryzyka powinny być podobne. Tablica 5 przedstawia zestawienie zadań znajdujących się w regulaminach wewnętrznych spółek z sektora bankowego.

Tablica 5. Zadania komitetu ds. ryzyka badanych banków

Zadania	Bank
sprawowanie stałego nadzoru nad ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym oraz ryzykiem płynności	mBank, Bank BPH, BZ WBK
ocenie adekwatności i dostosowanie strategii biznesowej do ponoszonego ryzyka oraz celów i planów finansowych organizacji	BZ WBK, Bank Handlowy
rekomendowanie zatwierdzenia albo odmowy zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą transakcji między bankiem a członkami organów banku, przewidzianych w Prawie bankowym	mBank
rekomendowanie zatwierdzenia albo odmowy zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą zasad polityki informacyjnej banku dotyczącej zarządzania ryzykiem	mBank, Bank Handlowy, Bank BPH

Zadania	Bank
rekomentowanie zatwierdzenia albo odmowy zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą tworzonych przez Zarząd strategii oraz polityk, w szczególności dotyczących procesu szacowania kapitału wewnętrznego, wskazanych w uchwałach Rady Nadzorczej	mBank, Bank Handlowy

Źródło: Opracowanie własne.

Większość badanych banków (3 na 4) wśród zadań komitetu ds. ryzyka w wewnętrznych dokumentach wymienia sprawowanie stałego nadzoru nad ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym i ryzykiem płynności oraz rekomendowanie zatwierdzenia lub odmowy zatwierdzenia przez radę nadzorczą zasad polityki informacyjnej banku dotyczącej zarządzania ryzykiem. Przeprowadzona analiza wskazuje, że pojawiają się także zadania komitetu ds. ryzyka, które znalazły się w dokumentach pojedynczych banków. I tak na przykład w banku BZ WBK komitet ds. ryzyka dokonuje przeglądu „Deklaracji w zakresie akceptowalnego poziomu ryzyka”, a także weryfikuje profil ryzyka i kluczowe wskaźniki efektywności oraz monitoruje wewnętrzne mechanizmy kontrolne. W Banku BPH komitet wydaje opinie odnośnie do decyzji kredytowych obejmujących: a) ekspozycję określonych w regulacjach wewnętrznych banku dotyczących zasad ustalania kompetencji i podejmowania decyzji kredytowych wobec klientów korporacyjnych, małych i średnich przedsiębiorstw i klientów detalicznych oraz dotyczących restrukturyzacji i windykacji wierzytelności, oraz b) tworzenie rezerw w kwotach określonych w regulacjach wewnętrznych dotyczących restrukturyzacji i windykacji wierzytelności. W Banku Handlowym komitetowi powierza się zaś nadzór nad wprowadzeniem przez zarząd w banku systemu zarządzania ryzykiem oraz ocenę adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.

Znając zawartość regulaminów wewnętrznych badanych banków na temat komitetu ds. ryzyka, należy przyjrzeć się bliżej samym komitetom (tablica 6).

W skład każdego komitetu ds. ryzyka wchodziło co najmniej 3 członków w całym badanym okresie. Dodatkowo w większości spółek w komitecie ds. ryzyka zasiadało co najmniej 2 niezależnych członków rady nadzorczej. Wyjątkiem jest Bank BPH, w którym w latach 2008–2010

żadna osoba zasiadająca w komitecie ds. ryzyka nie spełniała kryteria dotyczące niezależności. W pozostałych latach w komitecie pracował jeden niezależny członek. Co się zaś tyczy przewodniczącego komitetu, to jedynie w banku BZ WBK spełniał on kryteria niezależności. W pozostałych bankach były to przede wszystkim osoby związane z akcjonariuszem dominującym.

Tablica 6. Skład komitetu ds. ryzyka w spółkach z sektora bankowego w latach 2008–2013

Bank	Liczba osób zasiadających w komitecie	Liczba członków niezależnych	Niezależny przewodniczący
Bank BPH	3 do 4	0 do 1	nie
Bank Handlowy	4 do 6	2 do 3	nie
BZ WBK	4 do 5	3 do 4	tak
mBank	4	2	nie

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowym zadaniem komitetu ds. ryzyka jest wspieranie rady nadzorczej w prowadzeniu bieżącej działalności. Odbywa się to poprzez oddelegowanie części zadań rady nadzorczej komitetowi, który realizuje je w trakcie odbywanych spotkań. Ważne jest zatem, by osoby zasiadające w komitecie ds. ryzyka posiadały odpowiednie wykształcenie, które pozwoli im w pełni wywiązywać się z powierzonych obowiązków. Tablica 7 przedstawia wykształcenie członków komitetu ds. ryzyka. Ponieważ niektóre osoby legitymują się wykształceniem wielokierunkowym, suma osób z poszczególnych kierunków będzie czasem wyższa od liczby członków poszczególnych komitetów.

Najwięcej osób zasiadających w komitecie ds. ryzyka posiada wykształcenie ekonomiczne (15 osób). W dalszej kolejności znajdują się tam osoby, które skończyły kierunki finanse i zarządzanie (11 osób) oraz prawo (10 osób). Osiem osób legitymuje się wykształceniem, które zalicza się do kategorii „pozostałe”, to znaczy psychologię, literaturę francuską, informatykę, energoelektronikę przemysłową, inżynierię mechaniczną, geografie ekonomiczną, filozofię i nauki polityczne. Bank Handlowy nie podał informacji o wykształceniu dwóch osób, zaś BZ WBK trzech członków komitetu ds. ryzyka. Biorąc pod uwagę wykształcenie osób

zasiadających w tym Komitecie, można powiedzieć, że posiadają oni solidne podstawy, by efektywnie realizować powierzone im zadania.

Tablica 7. Wykształcenie członków komitetu ds. ryzyka w spółkach z sektora bankowego

Bank	Liczba członków w Komitecie w latach 2008–2013	Wykształcenie				
		ekonomia	prawo	handel zagraniczny	finanse i zarządzanie	pozostałe
Bank BPH	11	2	4	2	5	1
Bank Handlowy	14	4	4	3	3	4
BZ WBK	9	3	2		1	1
mBank	9	6			2	2
Razem	43	15	10	5	11	8

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz odpowiedniego wykształcenia, niezbędnego do skutecznego wypełniania obowiązków, członkowie komitetu ds. ryzyka powinni posiadać także doświadczenie zawodowe. Szczególnie pomocne jest ono w przypadku sektora bankowego, który funkcjonuje w specyficznych warunkach. Istotne jest zatem pytanie, czy osoby zasiadające w Komitecie ds. ryzyka posiadają odpowiednie zaplecze, które pomoże im w pracy.

Tablica 8 przedstawia doświadczenie zawodowe osób zasiadających w Komitecie ds. ryzyka. Ponieważ wiele osób ma doświadczenie zawodowe w kilku dziedzinach, suma osób z tym doświadczeniem może być wyższa od liczby członków poszczególnych komitetów.

Najwięcej osób zasiadających w Komitecie ds. ryzyka pracowało wcześniej w sektorze finansowym (37 osób). Należy przy tym podkreślić, że większość z nich w tym czasie miała do czynienia z zarządzaniem ryzykiem. Dodatkowo aż 31 osób było członkami rady nadzorczej bądź zarządu w innej spółce. Warto także zwrócić uwagę na fakt, iż aż 9 osób było lub jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na wyższej uczelni. Biorąc pod uwagę różnorodne doświadczenie zawodowe, jakie posiadają członkowie komitetu ds. ryzyka, można powiedzieć, że może ono pomóc w efektywnym funkcjonowaniu zarówno komitetu ds. ryzyka, jak i samej rady nadzorczej.

Tablica 8. Doświadczenie zawodowe członków komitetu ds. ryzyka w spółkach z sektora bankowego

Bank	Liczba członków w komitecie w latach 2008–2013	Doświadczenie zawodowe						
		pracownik naukowo-dydaktyczny	radca prawny	pracował w sektorze finansowym	właściciel/partner spółki	członek rady nadzorczej zarządu w innej spółce	konsultant/doradca finansowy	biegły rewident
Bank BPH	11	2	1	10	1	6	1	1
Bank Handlowy	14	3	1	12	2	10	3	1
BZ WBK	9	3	1	6	2	8	2	1
mBank	9	1		9		7	1	
Razem	43	9	3	37	5	31	7	3

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Rada nadzorcza powinna w pełni zaangażować się w realizację powierzonych zadań, do których należy nadzór nad ryzykiem. Kryzys finansowy pokazał, że rady spółek nie zawsze działały tak efektywnie jak powinny. Jednym z obszarów, który wzbudzał największe zastrzeżenia było zarządzanie ryzykiem. W związku z tym w niektórych krajach w regulacjach prawnych i środowiskowych zwrócono uwagę na konieczność powołania w skład rady oddzielnego komitetu, który zająłby się nadzorem nad procesem zarządzania ryzykiem.

Przeprowadzona analiza miała na celu zbadanie, czy polskie banki publiczne, mimo braku wymogów prawnych, powołują komitet ds. ryzyka. Okazało się, iż jedynie cztery banki posiadały taki komitet w latach 2008–2013, przy czym jeden z nich powołał komitet ds. ryzyka dopiero w roku 2010. Podstawowe wytyczne dotyczące tego komitetu banki zawarły w swoich regulacjach wewnętrznych. Dwie spółki (Bank BPH i Bank Handlowy) utworzyły osobny regulamin komitetu ds. ryzyka. Wyznaczyły z nim takie kryteria, jak: minimalna liczba osób w komitecie, minimalna liczba spotkań czy zadania powierzone komitetowi ds. ryzyka.

Badanie miało także na celu sprawdzenie, jaki jest poziom transparentności w zakresie informacji ujawnianych o komitecie. Analiza wykazała, że banki posiadające komitet ds. ryzyka ujawniają wszystkie niezbędne informacje dotyczące komitetu, to znaczy jego skład, powierzone zadania i liczbę spotkań.

Celem przeprowadzonego badania była również ocena, czy osoby zasiadające w komitecie ds. ryzyka posiadają odpowiednie wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Okazało się, że członkowie tego komitetu legitymują się zarówno wykształceniem (głównie ekonomicznym, finansowym i prawnym) i zróżnicowanym doświadczeniem (praca w sektorze usług finansowych, członek rady nadzorczej / zarządu w innej spółce, pracownik naukowo-dydaktyczny), które daje im podstawy do skutecznego wywiązywania się z nałożonych na nich zadań.

Podsumowując, można powiedzieć, że polskie banki publiczne nie dostrzegają potrzeby powoływania stałego komitetu, który objąłby nadzór nad wszystkimi ryzykami. Jednakże te spółki, które decydują się na utworzenie komitetu ds. ryzyka, dobierają do niego takie osoby, które są w stanie poprawić efektywność zarządzania ryzykiem w banku. Świadczy o tym bogate doświadczenie zawodowe i odpowiednie wykształcenie osób zasiadających w tym komitecie.

Literatura

1. BCBS (2010), *Principles for enhancing corporate governance*, Consultative Document, March.
2. Deloitte (2012), *Risk Committee Resource Guide for Boards*.
3. Dodd – Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (2010), Washington, January 5.
4. Enhanced Prudential Standards: The Federal Reserve's Proposal (2012), Morrison & Foerster LLP, January.
5. FSB (2010), *Thematic Review on Compensation. Peer Review Report*, 30 March.
6. FSB (2011), *2011 Thematic Review on Compensation. Peer Review Report*, 7 October.
7. KNF (2011), Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 roku w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szaco-

wania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.

8. McAvoy D., Partigan J. (2010), *The emerging role of risk committees*, September, <http://www.corporatesecretary.com/articles/boardrooms/11373/emerging-role-risk-committees/>, dostęp dnia 29.07.2014.
9. PricewaterhouseCoopers (2012), *Forward thinking for the audit and risk committee. Audit and Risk Committee Matters*, March.
10. Shareholder Bill of Rights Act of 2009, May 19, 2009.
11. Tonello M. (2012), *Should Your Board Have a Separate Risk Committee?*, The Conference Board, February, <http://blogs.law.harvard.edu/corp gov/2012/02/12/should-your-board-have-a-separate-risk-committee/>, dostęp dnia 29.07.2014.
12. Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 1011.

Streszczenie

Kryzys finansowy z 2008 roku ukazał braki w odpowiednim nadzorze nad ryzykiem, w szczególności w sektorze bankowym. Kadry zarządzające za pomocą nieodpowiedniej polityki wynagradzania były zachęcane do podejmowania nadmiernego ryzyka, które miało przynieść wysokie zyski w krótkim okresie, kosztem wyników spółki w dłuższej perspektywie czasowej. Taka sytuacja zrodziła wiele pytań dotyczących skuteczności działań rad nadzorczych i ich komitetów, do których należał nadzór nad ryzykiem. Zaczęto zastanawiać się nad koniecznością powołania odrębnego komitetu, komitetu ds. ryzyka, który zająłby się tym obszarem działalności rady nadzorczej. Celem artykułu jest zbadanie, czy banki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie posiadają taki komitet. Analizie zostanie także objęty poziom transparentności w zakresie komitetów ds. ryzyka i ich członków. W analizie zostanie sprawdzone, jakie przepisy dotyczące komitetu ds. ryzyka znajdują się w regulacjach wewnętrznych spółek z sektora bankowego.

Słowa kluczowe

sektor bankowy, komitet ds. ryzyka, nadzór korporacyjny

Risk Committee in the Polish Banking (Summary)

The financial crisis of 2008 revealed deficiencies in the appropriate supervision of risk, particularly in the banking sector. Management, through inadequate remuneration policy, was encouraged to excessive risk-taking, which was

to bring high returns in a short period of time, at the expense of the company's performance in the long run. Such a situation arose many questions about the effectiveness of the supervisory boards and their committees, which were to supervise risk. The need to appoint a separate committee was considered, a risk committee which would deal with this area of activity of the supervisory board. The aim of this article is to examine whether the banks listed on the Warsaw Stock Exchange have such committees and which rules on the risk committee are reflected in their internal regulations. The analysis will also cover the level of transparency of risk committees and their members.

Keywords

banking sector, risk committee, corporate governance