

Mateusz Folwarski

Krzysztof Kil

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Struktura i poziom wynagrodzeń zarządów największych banków w Polsce a poziom ich bezpieczeństwa w latach 2009–2011

1. Wprowadzenie

Systemy wynagrodzeń w instytucjach finansowych – zwłaszcza dotyczące najwyższej kadry kierowniczej – wzbudzają wiele kontrowersji i są przedmiotem licznych dyskusji. Wielu ekonomistów jest zdania, że jedną z przyczyn kryzysu finansowego były niewłaściwie zaprojektowane systemy wynagrodzeń kadr kierowniczych w bankach. Sektor bankowy w Polsce w czasie kryzysu nie potrzebował wsparcia finansowego państwa ani innych instytucji tworzących sieć bezpieczeństwa sektora finansowego. Poniższa analiza ma na celu porównanie sytuacji ekonomiczno-finansowej banków, głównie pod względem poziomu ich bezpieczeństwa, z wynagrodzeniem najwyższej kadry kierowniczej w pięciu największych, jeżeli chodzi o sumę aktywów, bankach w Polsce.

2. Sytuacja ekonomiczno-finansowa analizowanych banków

Największe banki w Polsce ujęte w analizie przedstawione zostały w tabelach 1 i 2. Pod uwagę wzięto sytuację analizowanych banków w latach 2009–2011.

Tabela 1. Suma bilansowa największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w mln zł

Bank	2009	2010	2011
PKO BP	153 648	167 239	188 373
PEKAO	126 918	130 125	142 390
BRE	81 024	90 039	98 876
ING	59 751	64 428	69 624
BZ WBK	51 946	52 035	59 094

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

Tabela 2. Wynik finansowy netto największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w mln zł

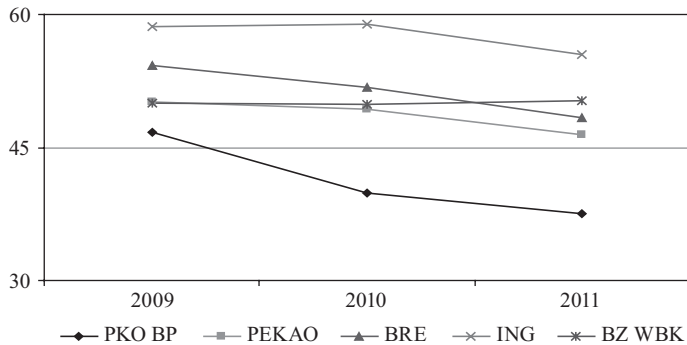
Bank	2009	2010	2011
PKO BP	2432	3311	3954
PEKAO	2462	2552	2826
BRE	131	661	1144
ING	582	702	904
BZ WBK	985	917	1159

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

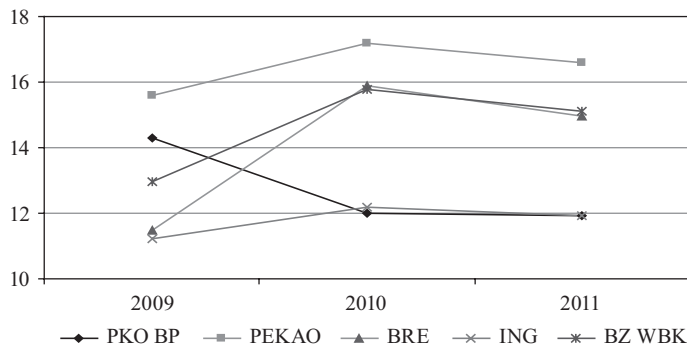
Przedmiotem analizy jest pięć największych pod względem sumy aktywów banków w Polsce: Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA (większościowy akcjonariusz – Skarb Państwa), Polska Kasa Opieki SA (większościowy akcjonariusz – włoski Unicredit), Bank Rozwoju Eksportu SA (większościowy akcjonariusz – niemiecki Commerzbank), International the Netherlands Group SA (większościowy akcjonariusz – holenderski ING), Bank Zachodni Wielkopolski Bank Kredytowy SA (większościowy akcjonariusz – hiszpański Santander). W tabelach 1 i 2 ukazana została suma bilansowa banków oraz wynik finansowy netto na koniec roku kalendarzowego. Warto zwrócić uwagę na bank BZ WBK, który pomimo znacznie niższej sumy aktywów od banku BRE oraz ING, w analizowanym okresie osiągał relatywnie wyższy wynik finansowy aniżeli te dwa banki.

Na rys. 1–3 zostały przedstawione odpowiednio: poziom wskaźnika kosztów do dochodów (C/I), wskaźnik wypłacalności oraz zwrot z kapitałów własnych (ROE) w analizowanych bankach w latach 2009–2011.

Jak widać na rys. 1, najniższy poziom wskaźnika kosztów do dochodów przez cały okres analizy wykazywał bank ING, któremu nie udało się go osiągnąć poniżej 55%. W najlepszej sytuacji znajduje się bank PKO BP, który zanotował zdecydowanie najniższy poziom wskaźnika C/I – w latach 2010–2011 spadł on i utrzymał się poniżej 40%.

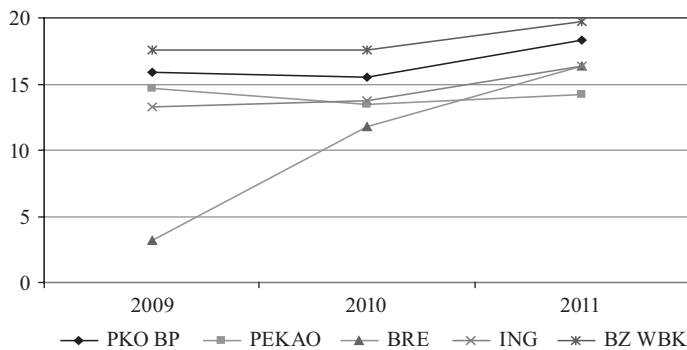


Rys. 1. Wskaźnik C/I największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w %
 Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.



Rys. 2. Wskaźnik wypłacalności największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w %

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.



Rys. 3. Wskaźnik ROE największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w %
 Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

Współczynnik wypłacalności w latach 2010 i 2011 na najniższym poziomie był w bankach PKO BP oraz ING. Przy jednocześnie niskim wskaźniku C/I w banku PKO BP poziom wskaźnika wypłacalności na poziomie 12% może być ekonomicznie uzasadniony, świadczy bowiem o efektywnym zarządzaniu przez bank swoimi kapitałami. Warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoki poziom wskaźnika wypłacalności w banku PEKAO, którego poziom w analizowanym okresie oscylował wokół 16–17%.

Wskaźnik ROE – zwrot z kapitału własnego – przedstawiony na rys. 3, pozwala wskazać banki, które swoim akcjonariuszom przynoszą największy zwrot z zainwestowanego kapitału. Sytuacja BRE w 2009 r. doprowadziła do bardzo niskiego (3%) zwrotu z kapitału. W kolejnych latach bank ten, osiągając wyższy wynik finansowy, ukształtował poziom tego wskaźnika na konkurencyjnym poziomie. Na uwagę zasługuje sytuacja banku BZ WBK, który rokrocznie odnotowując bardzo dobre wyniki finansowe w analizowanym okresie, osiągał zawsze najwyższy zwrot z kapitału własnego, osiągając wskaźnik ROE w 2011 r. na poziomie blisko 20%. Uzupełnieniem klasycznej analizy wskaźnikowej może być indeks *Z-score* wskazujący na umowną odległość banku od bankructwa, które może być spowodowane brakiem stabilności przychodów i brakiem pokrycia ryzyka w kapitale własnym¹.

Z-score pozwala oszacować niebezpieczeństwo dużej zmienności wyników przy jednocześnie przyjętym założeniu, że źródłem bankructwa banku są straty, które nie mają pokrycia w kapitale [Bessis 2002]. W związku ze sprowadzeniem analizy możliwości bankructwa do jednego wymiaru przez indeks *Z-score*, jest on często wykorzystywany właśnie jako miernik bezpieczeństwa w bankach [*Bankowość detaliczna...* 2010]. *Z-score* wskazuje, o ile odchylen standardowych muszą spaść zyski (wyrażone przez ROA), aby doprowadziło to do bankructwa banku [Lown 2010]. Zależność między wartością indeksu *Z-score* a bezpieczeństwem jest wprost proporcjonalna, co oznacza, że gwałtowny jego spadek powoduje drastyczne pogorszenie bezpieczeństwa danego podmiotu finansowego.

Konstrukcja wskaźnika została wyprowadzona z następujących założeń [Hannan i Hanweck 1988]:

- upadłość należy rozumieć jako stan, w którym straty przewyższają posiadane kapitały własne,
- ROA traktujemy jako relację zysku netto (o ile ma on charakter porównywalny nieobarczony błędami pomiaru) do przeciętnej wielkości aktywów w danym okresie,
- CAR definiujemy jako iloraz kapitałów własnych (skorygowanych o ustalenia nadzorcze) i przeciętnej wielkości aktywów w danym okresie,

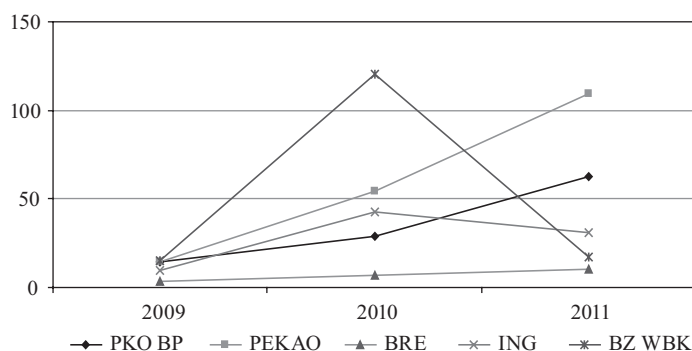
¹ Taką klasyczną interpretację prezentują m.in. autorzy T.A. Barry, L. Lepetit i A. Tarazi [2011, s. 1327–1340] i T. Beck, A. Demirguc-Kunt i R. Levine [2010, s. 77–92].

- zyski banków mają rozkład normalny,
- ROA jest zmienną losową posiadającą skończoną średnią i wariancję.

Struktura indeksu *Z-score* jest następująca:

$$Z\text{-score} = \frac{ROA + CAR}{\delta ROA}.$$

Można zauważyć, że wartość indeksu uzależniona jest od wielkości bazy kapitałowej, czyli relacji kapitałów własnych do sumy bilansowej – CAR, rentowności aktywów mierzonej ROA oraz zmienności ROA mierzonej odchyleniem standardowym. Co za tym idzie, za najmniej bezpieczne należy uznać te banki, według wartości tego wskaźnika, które mają relatywnie niewiele kapitałów własnych, co może powodować brak absorpcji nawet niewielkiej straty, a także cechują się mało przewidywalnymi, niestabilnymi i niezbyt wysokimi jednocześnie zyskami. Warunki te, nakładając się na siebie, jeszcze bardziej potęgują ryzyko upadłości banku. Wartość wskaźnika *Z-score* w analizowanej grupie banków przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Wartość wskaźnika *Z-score* dla największych banków w Polsce w latach 2009–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wartości wskaźnika *Z-score* w analizowanych bankach można stwierdzić, że bezpieczna sytuacja jest w dwóch największych bankach działających w polskim sektorze bankowym. Sytuacja banku BZ WBK, po bardzo dobrych wynikach finansowych oraz bardzo stabilnych wartościach wskaźnika ROA w 2010 r., uległa znacznemu pogorszeniu w 2011 r., kiedy to *Z-score* spadł z poziomu 120 do 17 jednostek. Niemniej w analizowanym okresie najgorsza sytuacja wystąpiła w banku BRE, w którym wskaźnik *Z-score* kształtował się na poziomie odpowiednio: 3, 7 oraz 10 jednostek. Świadczy to może o tym, że w 2009 r. bank był w bardzo niekorzystnej sytuacji finansowej,

w której spadek zysków mierzonych ROA na poziomie trzykrotności odchylenia standardowego stopy zwrotu z aktywów mógł doprowadzić do jego bankructwa. Pomimo poprawy wyników finansowych w latach 2010 i 2011, wskaźnik *Z-score* relatywnie nieznacznie się poprawił, wskazując na duże niebezpieczeństwo bankructwa tej instytucji finansowej.

Podsumowując krótką analizę sytuacji największych banków w latach 2009–2011, można stwierdzić, że banki PKO BP oraz BZ WBK najlepiej zarządzają swoimi aktywami, zaś BRE w 2009 r. zanotował bardzo niski poziom wyniku finansowego, który w latach 2010 i 2011 uległ znacznej poprawie. Mimo to wskaźnik bezpieczeństwa banków *Z-score* wskazuje na stosunkowo wysokie zagrożenie bankructwem tego banku. Pod względem wskaźnika kosztów do dochodów bank ING znajduje się w niekorzystnej sytuacji i ma znacznie wyższy poziom tego wskaźnika niż konkurencja.

3. Wynagrodzenia członków zarządów największych banków w Polsce

Wynagrodzenie członków zarządów polskich banków składa się z dwóch elementów: wynagrodzenia podstawowego oraz wynagrodzenia zmiennego. Wynagrodzenie podstawowe jest to stały składnik wynagrodzenia brutto, tj. płaca zasadnicza określona umową o pracę. Wynagrodzenie zmienne składa się z wielu składników, np.:

- wynagrodzenia w postaci bonusu – dodatkowe wynagrodzenie pracownika, zależne od jego efektów pracy, przyznawane i wypłacane w roku następnym. Przykładowo, bonusy członków zarządów banków za 2009 r. zostały przyznane i wypłacone w 2010 r. Aby oddać rzeczywiste wynagrodzenie pracownika za wykonywaną przez niego pracę, bonusy za 2009 r. (przyznane w 2010 r.), zostały wliczone jako wynagrodzenie za 2009 r.;

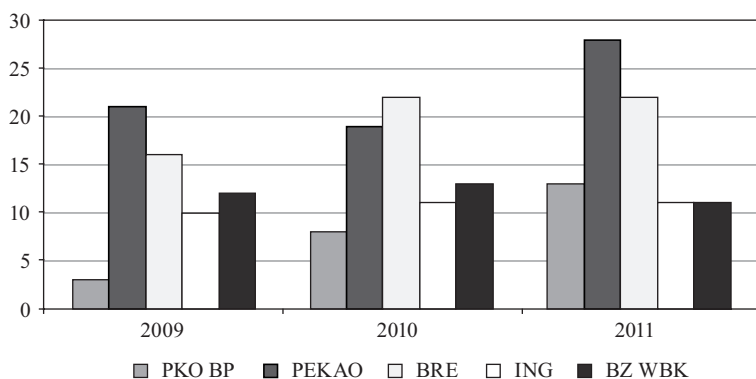
- wynagrodzenia w postaci akcji oraz opcji na akcje – zmienne elementy wynagrodzenia zależne od efektów pracy pracownika, przyznawane jako forma nabycia (możliwości nabycia) akcji własnych spółki. Ze względu na niekompletne dane ten składnik wynagrodzenia zmiennego został pominięty (tylko bank BRE prezentuje dokładne dane w tym zakresie);

- pozostałych korzyści.

Fundusz wynagrodzeń członków zarządów jest to suma wynagrodzeń, jakie zostały wypłacone wszystkim członkom zarządu w danym roku. Warto zaznaczyć, że ta suma uwzględnia również koszty poniesione z tytułu rozwiązania umowy o pracę członków zarządu, którzy w danym roku już nie byli pracowni-

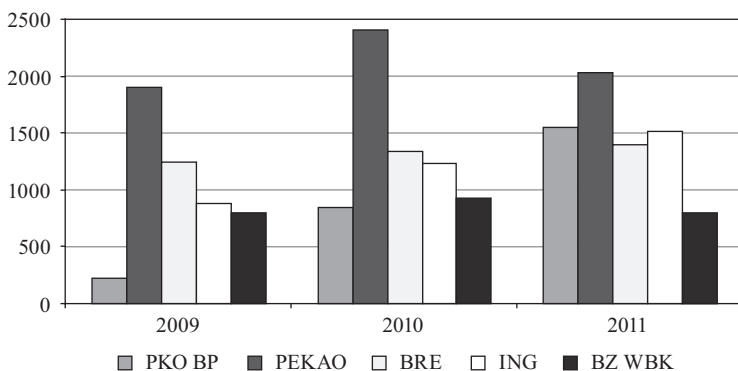
kami banku, lecz w umowach odpraw mieli zapisany np. bonus za wynik finansowy banku.

Na rys. 5 przedstawiono koszt wynagrodzenia wszystkich członków zarządów w pięciu największych bankach w Polsce. Najlepiej wynagradzanymi członkami zarządów są osoby pracujące w bankach PEKAO oraz BRE. Fundusz wynagrodzeń obejmuje również odprawy członków zarządów (PKO BP – za lata 2010 i 2011, PEAKO – 2009 i 2011, BRE 2010) oraz znaczne bonusy przyznawane w bankach PEKAO i BRE. Rys. 6 przedstawia wynagrodzenia podstawowe (bez pozostałych korzyści z wykonywanej pracy) w przeliczeniu na jedną osobę zasiadającą w zarządzie.



Rys. 5. Fundusz wynagrodzeń członków zarządów największych banków w Polsce w latach 2009–2011 w mln zł

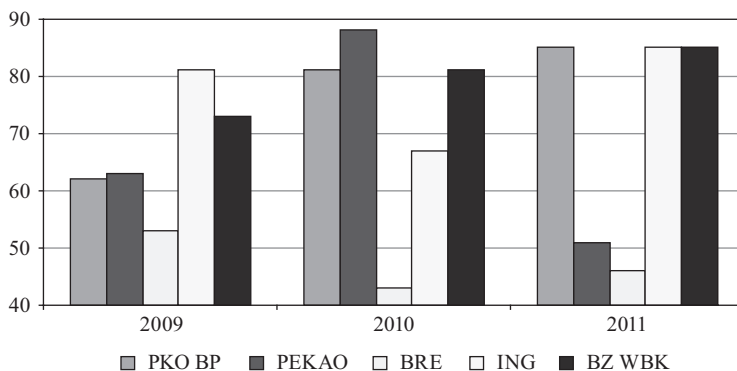
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.



Rys. 6. Wynagrodzenie podstawowe przypadające na jednego członka zarządu w największych bankach w Polsce w latach 2009–2011 w tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

W analizowanym okresie najlepiej wynagradzonymi członkami zarządów (wynagrodzenie podstawowe) były osoby zasiadające w zarządzie banku PEKAO. Średnia wynagrodzenia podstawowego członków zarządu tego banku rokrocznie przekraczała 1,5 mln zł, a w 2010 r. wynosiła prawie 2,5 mln zł. Na uwagę zasługuje niski poziom wynagrodzenia podstawowego w banku PKO BP w 2009 r. oraz jego dynamiczny wzrost w latach 2010 i 2011. Drugi bank (po PKO BP), który wykazywał najlepsze wyniki finansowe oraz wartości analizowanych wskaźników – BZ WBK w analizowanej grupie, relatywnie najgorzej wynagradzał osoby zasiadające w zarządzie. Aby dokładniej zobrazować poziom wynagradzania członków zarządów w największych bankach w Polsce, na rys. 7 przedstawiono udział wynagrodzenia podstawowego w wynagrodzeniu całkowitym.



Rys. 7. Udział wynagrodzenia podstawowego w wynagrodzeniu całkowitym w %
 Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych banków.

Jak widać na rys. 7, udział wynagrodzenia podstawowego w wynagrodzeniu całkowitym wszystkich członków zarządów w największych bankach w Polsce jest bardzo zróżnicowany. W bankach, w których wynagrodzenie podstawowe na członka zarządu było najniższe – PKO BP oraz BZ WBK, udział tego wynagrodzenia w wynagrodzeniu całkowitym w latach 2010 i 2011 stanowił ok. 80% wynagrodzenia całkowitego. Członkowie zarządu banków, które najlepiej wynagradzają swoich członków zarządów, przyznając wynagrodzenie podstawowe – PEKAO oraz BRE, otrzymują dodatkowo bardzo wysokie wynagrodzenie zmienne. W wypadku banku PEKAO wynagrodzenie zmienne w latach 2009 i 2011 stanowiła głównie odprawa prezesów banku – w 2009 r. ponad 7 mln zł, zaś w 2011 r. ponad 5 mln zł. W przypadku banku BRE w wynagrodzeniu zmiennym odprawa ujęta jest tylko w 2010 r., kiedy to odchodzący prezes uzyskał ponad 4 mln zł odprawy. W 2011 r. w BRE przyznano członkom zarządu

bonusy wypłacone w gotówce rzędu 8 mln zł, dodatkowo w ramach rozliczenia (w akcjach) programu motywacyjnego – ponad 1,5 mln zł i w innych korzyściach ponad 1 mln zł. W 2009 r. (mimo bardzo słabych wyników finansowych banku) członkom zarządu BRE wypłacono bonus (w gotówce) ponad 8 mln zł, a w ramach innych korzyści członkowie zarządu uzyskali prawie 4 mln zł. Wynagrodzenie zmienne w latach 2009–2011 przyznawane było przy wynagrodzeniu podstawowym wahającym się w granicach 9–10 mln zł.

4. Podsumowanie

Członkowie zarządów pięciu największych banków w Polsce pod względem sumy aktywów otrzymują bardzo wysokie wynagrodzenie za zarządzanie tymi instytucjami. W bankach PKO BP, ING oraz BZ WBK jest to głównie wynagrodzenie podstawowe. Banki PEKAO oraz BRE wypłacają swoim członkom zarządów rokrocznie wysokie wynagrodzenie zmienne. W przypadku włońskiego PEKAO są to głównie odprawy dla odchodzących prezesów tego banku. W banku BRE corocznie przyznawane są bonusy, które najczęściej wypłacane są w gotówce. Na podstawie krótkiej analizy ekonomiczno-finansowej można stwierdzić, że wskaźniki C/I, ROE oraz osiągnięty wynik finansowy przez ten bank nie uzasadniał takiej decyzji banku. Mierząc poziom bezpieczeństwa banków wskaźnikiem *Z-score*, zauważono, że w banku BRE ukształtował się on na najniższym poziomie, co wskazywało na możliwe problemy związane z bankrutwem tego banku. Analiza dokonana w artykule pokazuje duże zróżnicowanie w ramach struktury wynagradzania członków zarządów w największych bankach w Polsce. Cechą wspólną wynagrodzeń członków zarządów wszystkich banków w Polsce jest ich bardzo wysoki poziom.

Literatura

- Bankowość detaliczna: idee – modele – procesy* [2010], red. A. Gospodarowicz, E. Mikłaszewska, K. Mikołajczyk, *Model biznesowy i wielkość banku a jego bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Barry T.A., Lepetit L., Tarazi A. [2011], *Ownership Structure and Risk in Publicly Held and Privately Owned Banks*, „Journal of Banking & Finance”, nr 35.
- Beck T., Demirguc-Kunt A., Levine R. [2010], *Financial Institutions and Markets across Countries and over Time: The Updated Financial Development and Structure Database*, „The World Bank Economic Review”, nr 24.
- Bessis J. [2002], *Risk Management in Banking*, Wiley, Chichester.

- Hannan T.H., Hanweck G.A. [1988], *Bank Insolvency Risk and the Market for Large Certificates of Deposit*, „Journal of Money, Credit and Banking”, nr 20.
- Lown C. i in. [2010], *The Changing Landscape of the Financial Services Industry: What Lies Ahead?* „FRB NY Economic Policy Review”,
- Sprawozdania finansowe banku BRE SA za lata 2009–2011.
- Sprawozdania finansowe banku BZ WBK SA za lata 2009–2011.
- Sprawozdania finansowe banku ING SA za lata 2009–2011.
- Sprawozdania finansowe banku PEKAO SA za lata 2009–2011.
- Sprawozdania finansowe banku PKO BP SA za lata 2009–2011.

The Structure and Levels of Compensation for the Board Members of Poland's Largest Banks vs Their Security Levels in 2009–2011

The paper presents an analysis of the economic and financial standing of Poland's largest banks in terms of the value of assets as at 31 December 2011: PKO Bank Polski SA, Bank Pekao SA, BRE Bank SA, ING Bank Śląski SA and Bank Zachodni WBK SA, and it gives special attention to their internal security and compensation for board members. The analysis of the main financial indicators leads to the conclusion that the third largest bank, BRE Bank SA, records very low internal security levels in 2009–2011: the *Z-score* in this period ranges from 3 to 10 units, while the other banks record 15–12 units (standard deviation change rate of return on assets of the bankrupt bank). Despite BRE Bank's poor financial condition in 2009–2010 (serious problems with achieving a financial result that would correspond to bank assets), board members rank second among the analysed banks in terms of the total compensation per board member. At that time, it was the effect of high cash bonus payments. The highest levels of compensation are recorded at Bank Pekao SA, which offers generous golden parachute payments to their board members. The highest increase in compensation packages is recorded at PKO Bank Polski SA – in 2011, the compensation fund for board members accounted for 430% of the respective fund in 2009.

Mateusz Folwarski – magister, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów, Katedra Finansów.

Zainteresowania naukowo-badawcze: wynagrodzenia kadr zarządzających w bankach, efektywność sektora bankowego.

e-mail: mateusz.folwarski@uek.krakow.pl

Krzysztof Kil – magister, doktorant na Wydziale Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Zainteresowania naukowo-badawcze: bezpieczeństwo i efektywność banków, zarządzanie portfelem inwestycyjnym, systemy ubezpieczeń społecznych.

e-mail: krzychukil@gmail.com