

# Wielki i mały

TOMASZ BORKOWSKI

**„Mój mąż jest z zawodu prezesem” – mogłyby powiedzieć, lekko tylko trawestując dialog ze znanej komedii, żony niektórych bankowców. Kim są ludzie, zarabiający na życie jako prezesi banków? Cóż, prezes prezesowi nierówny**

Różnice ujawniają się, kiedy podzielimy banki na kategorie – prezes banku komercyjnego, który pierwszy przychodzi na myśl, należy jednak do innej grupy niż prezes banku spółdzielczego. A co innego jeszcze prezes banku państwowego. Jak się okazuje, różnice pojawiają się już na etapie poszukiwań odpowiedniego kandydata na te stanowiska. Wiedzą o tym łowcy głów.

## Poszukiwany, poszukiwana?

Już sam rodzaj żeński w tym srodtytułe budzi wątpliwości. Wśród prezesów banków komercyjnych w Polsce ciężko byłoby znaleźć kobietę (choć zdarzają się w najwyższych władzach tych spółek). I tu ujawnia się pierwsza różnica – kobiety na stanowiskach prezesów banków spółdzielczych nie są już taką rzadkością.

Jakie inne warunki musi spełniać kandydat na prezesa? Piotr Maćkowiak, szef executive search w firmie headhunterskiej Hays Poland nie raz prowadził rekrutację w bankach komercyjnych.

– Trudno zostać prezesem banku, za wyjątkiem banku państwowego może, nie będąc bankowcem – podkreśla na początek. – Rada nadzorcza, która reprezentuje interesy bankowców, życzy sobie zazwyczaj, aby prezesem został człowiek, który ma o tym pojęcie. I lepiej większe niż mniejsze. Co innego w banku państwowym, gdzie właścicielem jest Skarb Państwa, czyli minister skarbu, a więc polityk – on ma swoje kryteria doboru kandydatów na stanowiska w zarządzie takiego banku.

Rotacje na stanowiskach prezesów banków komercyjnych też są raczej rzadsze niż na stanowiskach z wyboru politycznego. Choć bywa, że prezes banku odchodzi do innego nie sam, ale zabierając współpracowników i wówczas otwiera się nie jeden wakat, a więcej. Nie jest to sytuacja częsta, ale – jak przyznaje Piotr Maćkowiak – kilka takich sytuacji w roku się zdarza. Gdzie wówczas szukać następców?

– Zdecydowana większość banków ma akcjonariuszy spoza Polski, więc kiedy zwalnia się stanowisko prezesa, nowego szuka się najczęściej wewnątrz organizacji – twierdzi Maćkowiak. – Trzeba jednak pamiętać o rygorystycznym polskim ustawodawstwie – nie może to być na przykład człowiek, który nie zna języka. Bywają też sytuacje, że udziałowiec chce mieć decydujący głos, więc prezesem zostaje wprawdzie Polak, choć wiadomo, że nie będzie on grał pierwszych skrzypiec – kto inny pokieruje instytucją, kto inny będzie podejmował decyzje na poziomie strategicznym.



Pożądane cechy kandydata zależne są od tego, czego oczekuje w danym wypadku rada nadzorcza, jakie ma plany, jakie pomysły na rozwój banku. Wówczas trzeba dopasować człowieka pod kątem jego doświadczeń i cech charakterologicznych do dynamiki sytuacji, jaka panuje w danej instytucji. Innego menedżera będzie szukał właściciel, który decyduje się na poczynienie agre-

sywnych kroków na rynku niż właściciel, który oczekuje, że na tym stanowisku znajdzie się sprawny administrator, który będzie raczej kapitalizował to, co dana instytucja już osiągnęła - raczej bronił jej pozycji niż ją poprawiał.

- Nie ma jednak jakiejś złotej recepty na to, kto jest dobrym prezesem, a kto złym - zastrzega Piotr Maćkowiak. - Wszystko zależy od otoczenia w jakim funkcjonuje instytucja finansowa i od tego, czego sobie życzy właściciel na danym etapie rozwoju banku. Najciekawsze dla nas projekty zdarzają się, kiedy właściciel zakłada połączenie dwóch instytucji finansowych. Taki projekt wymaga od osoby kierującej tą połączoną instytucją, oprócz wszystkich umiejętności wymaganych od prezesa banku normalnie funkcjonującego na rynku, również umiejętności scalenia tych instytucji w jeden organizm, prezentujący większą wartość i groźniejszy dla konkurentów niż instytucje poprzednio oddzielne.

Rekrutację przeprowadza się na zlecenie rady nadzorczej, choć w instytucjach z kapitałem zagranicznym większość decyzji i tak zapada w europejskich centralach banków. Nieco inaczej przebiega rekrutacja w jedynym polskim banku stricte państwowym, PKO BP, który musi ściśle trzymać się pewnych przepisów.

- Musi rozpisać konkurs, otwarte zaproszenie dla osób, które chciałyby na to stanowisko aplikować, natomiast w przypadku banków komercyjnych zaproszenie kieruje się do wybranych menedżerów - wskazuje różnicę headhunter. - Pamiętajmy jednak, że w tej branży trzeba brać pod uwagę długie okresy wypowiedzeń czy zakazu konkurencji. Klient musi się więc liczyć z tym, że dana osoba nie nastanie na tym stanowisku z dnia na dzień. Są to zwykle wielomiesięczne okresy transferowe.

Zupełnie odmiennie sprawa wygląda w bankach spółdzielczych. Są banki funkcjonujące na rynkach lokalnych, więc inne też mają założenia niż ogólnokrajowe molochy. Są niekoniernie nastawione na maksymalizowanie dochodów, a bardziej na ułatwianie życia członkom spółdzielni, którzy są właścicielami banku. Są to banki mocno zakorzenione w rzeczywistości lokalnej.

- Nigdy nie miałem do czynienia z bankiem spółdzielczym, jako klientem, nie słyszałem też o firmie headhunterskiej, która poszukiwałaby kogoś na stanowisko prezesa - zauważa Piotr Maćkowiak. - Zwykle rada nadzorcza takiej instytucji poszukuje kandydatów „własnymi kanałami”. Niektóre z tych banków mają duży zasięg i dziesiątki placówek, są więc dużymi instytucjami, wciąż jednak lokalnymi, nie tak bardzo dynamicznymi i nie jest ich celem konkurowanie z największymi tuzami na rynku. I pieniądze też są tam mniejsze - instytucje te nie mają w zamyśle zatrudniania bardzo drogiej i efektywnej menedżerów, ci zaś nie znajdują tam dobrej bazy do ekspansji.

## Rosną komin

Choć nie ma różnic w sposobie powoływania prezesów banków komercyjnych i spółdzielczych (powołuje ich rada nadzorcza po wyrażeniu zgody przez KNF), podczas rozmów z kandydatami padają całkiem odmiennie sumy wynagrodzeń. Ale przedział wynagrodzeń prezesów jest ogromny nawet w samych tylko bankach komercyjnych.

- Począwszy od dziesiątek tysięcy złotych miesięcznie, po ponad sto i więcej - określa „widełki” Piotr Maćkowiak. - To są indywidualnie negocjowane kontrakty menedżerskie, zawierające mnóstwo klau-

zul, opcji, bardzo rozbudowane systemy premiowe, uzależnione od kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu czynników, składających się potem na efekt finalny w postaci premii rocznej. Bardzo często te premie są uwarunkowane wzrostem wartości spółki, często również osoby te w ramach pakietu premiowego otrzymują udziały w spółce. Uzależnia to wynagrodzenie menedżerów od ich efektywności.

Choć niektóre banki, jak GE Money, który nie jest spółką giełdową, nie ujawniają ani zarobków, ani zakresu kompetencji członków swoich zarządów, dane na temat większości z nich można znaleźć w raportach rocznych. Według tych danych, w ubiegłym roku najwięcej zarobił Jacek Kseń, prezes BZ WBK (choć nie przepracował w tym banku całego 2007 roku) - ponad 5,6 mln zł. Tuż za nim uplasowali się Sławomir Lachowski z BRE Banku i Józef Wancer, obaj z sumą rocznego wynagrodzenia powyżej 5,2 mln.

Członkowie zarządów banków to najlepiej wynagradzana grupa wśród menedżerów spółek giełdowych. Według badań firmy Sedlak & Sedlak, średnia zarobków prezesów w bankach komercyjnych była jednak w ubiegłym roku jeszcze o 100 tys. zł wyższa od średniej płac wiceprezesów czy członków zarządu.

PKO BP ujawnia w raporcie rocznym tylko zsumowane wynagrodzenia całego zarządu - sam tylko bank, nie licząc jednostek mu podporządkowanych wypłacił im w ubiegłym roku ponad 1,6 mln zł. W zestawieniu z bankami komercyjnymi nie jest to zatem suma imponująca, należy jednak pamiętać, że w tym wypadku wysokość wynagrodzeń ogranicza tzw. ustawa kominowa. Badania Sedlak & Sedlak ujawniają, że ten największy polski bank notowany na giełdzie znalazł się niemal na samym końcu rankingu wielkości funduszy wynagrodzeń z budżetem płac menedżerów 2,5 mln zł. W „Raporcie dotyczącym stosowania przez PKO BP zasad ładu korporacyjnego w 2007 roku” sam bank przyznaje, że wysokość wynagrodzenia nie ma charakteru motywacyjnego: „Nie odpowiada wielkości przedsiębiorstwa oraz nie pozostaje w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych banku; nie wiąże się z zakresem odpowiedzialności wynikającej z pełnionych funkcji”.

Jak wnioskuje z tego autorzy badań, wynikiem jest bardzo duża rotacja w zarządzie banku. W 2006 r. na jedenastu członków zarządu tylko jeden pracował od stycznia do grudnia 2006. W 2007 sytuacja powtórzyła się - na 11 osób, pełny rok przepracowała tylko jedna.

Nielatwo też zdobyć informacje na temat wynagrodzeń członków zarządów banków spółdzielczych.

- Wynagrodzenia w BS-ach są tematem tabu - przyznaje Czesława Kosturek, przewodnicząca Rady Nadzorczej, a wcześniej prezes Banku Spółdzielczego w Wolczynie. - Każdy bank spółdzielczy kształtuje fundusz płac według własnych potrzeb i możliwości, ale różnice bywają kolosalne. W kwartalnym ratingu banków zrzeszonych w SGB koszty wynagrodzeń kształtują się różnie, zależnie np. od liczby oddziałów i terenu, na którym działają. Zarobki prezesów nie są jawne.

„Gazecie Bankowej” udało się jednak ustalić z innych źródeł, że choć są prezesi banków spółdzielczych, którzy zarabiają 8 tys. zł brutto (to obecnie prawdopodobnie najniższe wynagrodzenia prezesów banków w Polsce), to niektórzy z nich zarabiają 30-40 tys. miesięcznie. Średnią zarobków na tych stanowiskach można oszacować na poziomie 15 tys. w średniej wielkości banku, a w większym na ok. 20 tys.

Widać jednak, że nawet biorąc pod uwagę najlepiej zarabiających szefów BS-ów, różnice płacowe pomiędzy prezesami banków spółdzielczych i komercyjnych są ogromne.

Czy ma to swoje przełożenie na poziom wymagań stawianych prezesom obu rodzajów banków, ich obowiązki oraz kompetencje?

## Menedżer menedżerowi nierówny

Jak już wspomniano, podobieństwo między nimi jest takie, że zarówno jedni, jak drudzy muszą mieć zgodę nadzoru finansowego na wykonywanie tej funkcji. Różnice wynikają zaś z samego sposobu funkcjonowania tych instytucji. Komercyjny bank jest w porównaniu z BS-em potężny.

- Bank komercyjny ma swoją centralę i oddziały w innych miastach, te zaś nie są niezależne, bo muszą pracować w ramach ustalonych przez centralny zarząd oraz radę nadzorczą - zauważa Czesława Kosturek. - Uprawnienia prezesa banku komercyjnego są więc z reguły wyższe, bo nie podlega on ograniczeniom, jakie nakłada na zarządy BS-ów Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych. My te ograniczenia mamy z uwagi na to, że pojedynczy bank spółdzielczy jest o wiele słabszy kapitałowo niż bank komercyjny. Kiedy w swoim czasie upadła większa liczba banków, ustawa ta wprowadziła masę obostrzeń.

Banki spółdzielcze mają przede wszystkim ograniczony teren działania, choć za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego mogą go poszerzyć - podczas gdy banki komercyjne mogą bez żadnych obostrzeń działać na terenie całego kraju i poza nim. Jednak wszystkie przepisy prawa bankowego dotyczą prezesów banków spółdzielczych w takim samym stopniu, jak prezesów banków komercyjnych. Podlegają pod wszystkie regulacje, rekomendacje, muszą mieć u siebie te same procedury, jakie mają banki komercyjne.

- Dlatego my jesteśmy zrzeszeni i zrzeszenie wykonuje dla nas pewne czynności, jak np. regulacje pod rekomendację NBP - mówi była prezes banku. - Zrzeszenie opracowuje taką rekomendację i tu pojawia się różnica: w banku spółdzielczym musi nad taką regulacją usiąść prezes, podczas gdy prezes banku komercyjnego ma od tego swoje służby. Mimo tego więc, że pewne rzeczy za nas robi zrzeszenie, to my sami musimy dostosowywać je do realiów danego banku. Mamy natomiast ograniczone kompetencje, jeśli chodzi o teren działania, czy pewne czynności bankowe, których nie możemy wykonywać. Za zgodą banku zrzeszającego ich katalog można wprawdzie rozszerzyć, ale prezes banku spółdzielczego nie może np. samodzielnie prowadzić działalności w funduszach inwestycyjnych.

Prezes banku komercyjnego prowadzi samodzielną politykę polegającą na lokowaniu nadwyżek według uznania. Natomiast prezes banku spółdzielczego ma ograniczone pole działania, może lokować swoje pieniądze tylko i wyłącznie w banku zrzeszającym.

- W dobie obecnego kryzysu lepiej jednak wyszły na tym banki spółdzielcze, bo kontrolują one bank zrzeszający, gdzie on z kolei lokuje te nadwyżki - uważa Czesława Kosturek. - A nas bardziej obchodzi bezpieczne lokowanie niż bardzo wysokie zyski i np. GBW ma 91 proc. a BPS 93 w papierach wartościowych i obligacjach Skarbu Państwa. Wyszliśmy na tych obostrzeniach najlepiej, bo w tej chwili płynność na naszym rynku zapewniają banki spółdzielcze. Inna istotna różnica: zdecydowana większość banków komercyj-

nych to banki kredytowe, które muszą pożyczать pieniądze, żeby zaspokoić potrzeby kredytowe. Banki udzielające kredytów hipotecznych miały do niedawna tak dowolną ofertę, że udzielały kredytów np. na 120 procent wartości nieruchomości. Banki spółdzielcze natomiast to w większości banki depozytowo-kredytowe, czyli my pożyczamy pieniądze na lokalnym rynku i na lokalnym rynku je wydajemy. I tu jest przewaga prezesa banku spółdzielczego nad prezesem banku komercyjnego: on ma wszystko w swoim ręku, on wie, jaki ma portfel i komu on służy.

W tym Czesława Kosturek widzi przyczynę faktu, że banki spółdzielcze mają znacznie lepszy wskaźnik tzw. kredytów zaległych.

- Prezes banku komercyjnego postrzegany jest jako wielki menedżer, z którym nie może się równać prezes BS-u - kontynuuje była prezes. - Ten ostatni musi jednak wiedzieć dużo więcej niż ten pierwszy, bo w jego rękach skupia się cała władza, on odpowiada za całą ekonomię banku. Prezes banku komercyjnego wprawdzie generalnie odpowiada za to samo, ale nie pociąga osobiście za wszystkie sznurki - nie miałby możliwości, ze względu na ogrom działalności. Prezes BS-u musi tymczasem wiedzieć, jakich ma strategicznych klientów i jakie im ustalić oprocentowanie, żeby nie odeszli do banku komercyjnego. Prezes banku spółdzielczego ma ponadto ważne narzędzia, jak rada nadzorcza i członkowie - w zasięgu ręki, w przeciwieństwie do rozproszonego akcjonariatu banku komercyjnego. Tam raz do roku zbiera się walne zgromadzenie, które zwykle przyjmuje to, co mu się powie (w Ameryce też przyjmowało), natomiast u nas jest wgląd we wszystkim na miejscu i o wszystkim od razu wiadomo. Prezes banku spółdzielczego musi równie dokładnie znać prawo jak prezes banku komercyjnego, ale znacznie lepiej od niego musi wiedzieć, jak to prawo na co dzień wdrażać w bieżącą działalność.

Jeśli nawet tak jest w istocie, zarobki prezesów banków w mniejszym lub większym stopniu odpowiadają ich obrotom. Kwoty, jakie przepływają przez banki i związana z nimi odpowiedzialność uzasadniają wysokość wynagrodzenia, a zawód „prezes” czynią równie atrakcyjny, co trudny. ●

### Dziesięciu najlepiej wynagradzanych bankowców (fragment listy rankingowej)

Lp.	Imię i nazwisko	Funkcja	Spółka	Wynagrodzenie roczne
1	Jacek Kseń <sup>^</sup>	prezes	BZ WBK SA	5 662 880
2	Sławomir Lachowski	prezes	BRE Bank SA	5 225 395
3	Józef Wancer	prezes	Bank BPH SA	5 214 400
4	Anton Knett <sup>^</sup>	wiceprezes	Bank BPH SA	4 692 700
5	Luigi Lovaglio	wiceprezes	Bank Pekao SA	4 662 000
6	Miroslaw Boniecki	wiceprezes	Bank BPH SA	4 286 300
7	Declan Flynn	członek Zarządu	BZ WBK SA	3 417 430
8	Sławomir Sikora <sup>*</sup>	prezes	Bank Handlowy SA	3 264 000
9	Rainer Ottenstein	członek Zarządu	BRE Bank SA	3 222 629
10	Bernd Loewen	członek Zarządu	BRE Bank SA	3 181 606

<sup>\*</sup> oznaczono menedżerów, którym przyznano akcje/opcje (podane wynagrodzenie nie obejmuje ich wartości)

<sup>^</sup> menedżer nie pracował pełnego 2007 roku

Źródło: wynagrodzenia menedżerów sektora bankowego w 2007 roku, Sedlak & Sedlak 2008