

ROZDZIAŁ 3

NOWY ŁAD W BANKOWOŚCI

Wstęp

Sprawne funkcjonowanie gospodarki wymaga stabilnego i sprawnego działania systemu finansowego. Źle zarządzane instytucje finansowe są obciążeniem dla systemu finansowego. Po pierwsze, negatywnie wpływają na reguły i instytucje sektora publicznego, po drugie, kredytują niewłaściwe podmioty (pozbawiając kredytu stabilne podmioty, co negatywnie wpływa na rozwój gospodarki) i nadmiernie rozwijają działalność kredytową (co może prowadzić do kryzysów finansowych)¹.

System finansowy jest w takim stopniu silny, jak silne są praktyki władania nim, stabilność finansowa jego instytucji i wydajność jego infrastruktury rynkowej. Stworzenie i stosowanie dobrych praktyk ładu są wspólną odpowiedzialnością regulatorów i uczestników rynków². Nie istnieje wszelako jedno skuteczne rozwiązanie - remedium na wyzwania dotyczące władztwa korporacyjnego w sektorze finansowym. Przeprowadzane badania empiryczne i rozważania teoretyczne prowadzą do konkluzji, że dla wzmocnienia władztwa korporacyjnego w bankowości niezbędne jest zapewnienie silniejszego nadzoru regulacyjnego, ale z drugiej strony: jednocześnie wspieranie nadzoru prywatnego – zwiększanie transparentności, konkurencyjności rynków, zaangażowania właścicieli³.

* Dr hab., prof. nadzw. UŁ, Uniwersytet Łódzki.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

¹ D. Kaufmann, *Public and Private Misgovernance in Finance: Perverse Links, Capture, and their Empirics* [w:] R. E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002

² U. S. Das, M. Quintyn, *Financial Crisis Prevention and Management: The Role of Regulatory Governance* [w:] R. E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002, s. 163.

³ R. E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002, s. 13.

Ostatni kryzys finansowy uwidocznił wiele obszarów niedoskonałości systemu władztwa korporacyjnego w bankach. Niniejsza publikacja wskazuje kluczowe obszary nieskuteczności tego systemu i podejmowane próby jego reformowania. Przeprowadzona jest także dyskusja na temat pożądaných nowych fundamentów ładu finansowego.

1. Identyfikacja przyczyn nieskuteczności władztwa korporacyjnego i próby reformowania systemu

Można wskazać wiele przyczyn załamania się rynków finansowych w 2008 r. i zapaści gospodarki światowej, zarówno o charakterze makro-, jak i mikroekonomicznym. Kluczowe znaczenie miała kumulacja nadmiernego ryzyka w systemie finansowym; doszło do niej między innymi z powodu słabości w systemie ładu korporacyjnego instytucji finansowych, w szczególności banków⁴.

Kryzys finansowy obnażył słabości władztwa korporacyjnego w bankach. W opinii niektórych był on spowodowany niedostatecznym wdrożeniem kodeksów ładu korporacyjnego i zasad, niektórzy zaś stawiają tezę, że co najmniej po części wywołało go systemowe fiasko ładu korporacyjnego (jego układu instytucjonalnego opartego na popularnych paradoksalnych założeniach, np. prymatu akcjonariuszy, maksymalizacji zysku, efektywnego systemu zachęt, racjonalnych postaw ludzi, problemów agencyjnych, efektywnego rynku kontroli korporacyjnej itd.)⁵.

Nadto wskazuje się, że zasadniczy problem władztwa korporacyjnego w bankach wynika z braku bezpośredniego powiązania między zasadami ładu korporacyjnego a stabilnością finansową. Narzędzia *corporate governance* owszem, przyczyniają się do realizacji celów pośrednich na szczeblu pojedynczych instytucji, jednak nie odnoszą się bezpośrednio do stabilności finansowej⁶. Banki nie mają bowiem narzuconego obowiązku (ani nie są motywowane w inny sposób) dbałości o stabilność finansową i ograniczanie ryzyka systemowego.

⁴ Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie warunków podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi i zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego, KOM(2011) 453 wersja ostateczna, Bruksela, 20.07.2011.

⁵ W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 5.

⁶ E. Wymeersch, *Corporate Governance and Financial Stability*, "Financial Law Institute Working Paper Series", Working Paper No. WP 2008-11, September 2008.

Szczegółowe analizy przyczyn kryzysu prowadzą do wskazania kilku zagadnień w obszarze władztwa korporacyjnego, wymagających przeprowadzenia gruntownych zmian i zacieśnienia standardów; są nimi kwestie⁷:

- roli, zadań i odpowiedzialności rady, a także jej wielkości, organizacji i składu (kwalifikacji członków) oraz funkcjonowania tego organu i oceny jego pracy;
- kontroli ponoszonego przez bank ryzyka;
- oceny kadry kierowniczej i systemów jej motywacyjnego wynagradzania;
- przejrzystości banku umożliwiającej nadzorczą ocenę jego działalności (zarówno przez nadzór instytucjonalny, jak i prywatny monitoring);
- struktury właścicielskiej banków i roli inwestorów instytucjonalnych.

Zagadnienia te stały się przedmiotem dyskusji licznych gremiów decyzyjnych, część powyższych zagadnień już została uwzględniona w nowych regulacjach i wytycznych, w odniesieniu do wielu innych proces tworzenia nowych przepisów wciąż trwa.

Już w lutym 2009 r. grupa ekspertów pod przewodnictwem Jacquesa de Larosiere'a zarekomendowała stworzenie europejskiego systemu nadzoru finansowego⁸. We wrześniu 2009 roku zaproponowano nową architekturę nadzorczą (która funkcjonuje od stycznia 2011): Europejski System Nadzorców Finansowych (European System of Financial Supervisors – ESFS), składający się z organów nadzorujących funkcjonujące w UE: banki (European Banking Authority), zakłady ubezpieczeń i fundusze emerytalne (European Insurance and Occupational Pensions Authority) oraz giełdy papierów wartościowych (European Securities and Markets Authority); dodatkowym elementem tej konstrukcji jest Rada Oceny Ryzyka Systemowego (European Systemic Risk Board)⁹.

⁷ G. Kirkpatrick, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, No. 96, Vol. 2009/1, September 2009, s. 51-77; A. Turner, *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009; D. Walker, *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November 2009; Institute of International Finance, *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008*, July 2008; European Commission, *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*, Brussels, June 2010; OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis. Key findings and main messages*, June 2009; OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, February 2010; M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?* [w:] P. Urbanek (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 153-168.

⁸ The High-level Group of Financial Supervision in the EU (The de Larosière Group) Report, Brussels, 25.02.2009.

⁹ Szerzej: http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm.

Wśród nowych regulacji należy po pierwsze wymienić inicjatywę Unii Europejskiej: w czerwcu 2010 r. opublikowano „Zieloną księgę”, odnoszącą się do kwestii władztwa korporacyjnego w bankach oraz ich polityki motywacyjnego wynagradzania kierownictwa¹⁰. Dokument ów podsumowuje obszary nieskuteczności i niedoskonałości władztwa korporacyjnego w bankach (są one uwzględnione w powyższej liście), wskazane są dotychczas podjęte wstępne inicjatywy prawodawcze, a następnie wymienione – w celu konsultacji – opcje dalszych rozwiązań. Dotyczą one m.in. kwestii odpowiedzialności, niezależności i kompetencji rady nadzorczej, wzmocnienia funkcji zarządzania ryzykiem i statusu dyrektora ds. zarządzania ryzykiem, wprowadzenia wymogu przekazywania przez biegłego rewidenta radzie nadzorczej i instytucji nadzoru bankowego informacji o zaobserwowanym istotnym ryzyku, wzmocnienia nadzoru bankowego, szerszego zaangażowania akcjonariuszy banków i sprawowania przez nich efektywnej kontroli, a także zagadnień wynagradzania kierownictwa oraz konfliktu interesów. Zielonej księdze towarzyszy dokument roboczy prezentujący dobre praktyki w obszarze: rady nadzorczej, zarządzania ryzykiem, właścicieli, nadzorców i zewnętrznych audytorów¹¹.

Wcześniej – już 2009 r. - Komisja wydała zalecenie dotyczące polityki wynagrodzeń w sektorze finansowym¹². Ogólnym wymogiem jest przyjęcie przez banki takiej polityki wynagradzania, która będzie wspierać prawidłowe i skuteczne zarządzanie ryzykiem i nie będzie zachęcać do podejmowania nadmiernego ryzyka, a jednocześnie będzie wspierać realizację strategii działalności oraz ograniczać konflikt interesów. W szczególności sprecyzowane są wytyczne odnośnie do zasad kształtowania zmiennej części wynagrodzenia.

Ponadto Komisja Europejska opracowała nowe regulacje, których zasadniczym celem jest zapewnienie zwiększenia skuteczności zarządzania ryzykiem w europejskich instytucjach kredytowych, co powinno pomóc zapobiec podejmowaniu nadmiernego ryzyka przez poszczególne instytucje kredytowe, a w rezul-

¹⁰ European Commission, *Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies*, COM(2010) 284 final, Brussels, 2.06.2010.

¹¹ European Commission, *Commission staff working paper: Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices. Accompanying document to the Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies*, SEC(2010) 669 final, Brussels, 2.06.2010.

¹² Commission Recommendation of 30 April 2009 *on remuneration policies in the financial services sector*, 2009/384/EC, OJ L 120/22. W Polsce rekomendacje te zostały uwzględnione w uchwale KNF nr 258/2011 z dn. 4.10.2011 r. zastępującej uchwałę KNF nr 383/2008 w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, (Dz. Urz. KNF nr 11, poz. 42).

tacie skumulowaniu nadmiernego ryzyka w systemie finansowym. Nowe ramy prawne mają trzy cele operacyjne¹³:

- podniesienie skuteczności sprawowanego przez rady dozoru nad ryzykiem;
- podniesienie statusu funkcji zarządzania ryzykiem oraz
- zapewnienie skutecznego monitorowania zarządzania ryzykiem przez organy nadzoru.

Wśród wytycznych globalnych, służących reformowaniu bankowości, należy wskazać kolejne inicjatywy Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na sektorowe „dobre praktyki”, uwzględniające specyfikę banków. Ogólne zasady mające służyć poprawie ładu korporacyjnego w bankach zostały zaktualizowane przez BKNB w październiku 2010 r. Obecna wersja dokumentu formułuje 14 zasad dotyczących 6 obszarów¹⁴:

- rady nadzorczej,
- zarządu,
- zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej,
- zasad wynagradzania,
- złożonych lub nieprzejrzystych struktur organizacyjnych,
- ujawniania informacji i transparentności.

Rozszerzeniem tego dokumenty są wytyczne dotyczące funkcji audytu wewnętrznego w bankach¹⁵, formułujące 20 zasad odnoszących się do kwestii: nadzorczych oczekiwań względem funkcji audytu wewnętrznego, relacji funkcji audytu wewnętrznego z instytucją nadzorczą, nadzorczej oceny funkcji audytu wewnętrznego.

Także kwestia wynagradzania członków najwyższego kierownictwa banków została uwzględniona w wytycznych bazylejskich – dokument formułuje zasady wynagradzania i metodologię oceny standardów¹⁶.

Na fali krytyki wobec regulacji odnoszących się do adekwatności kapitałowej dokonano rewizji dotychczasowych wytycznych („Bazylea II”), BCBS wzmocnił niektóre wymogi oraz wprowadził dodatkowe normy w tym obszarze (część z nich odnosi się do nadzoru instytucjonalnego i prywatnego sprawowanego nad bankami)¹⁷.

¹³ Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie warunków podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe..., op. cit.

¹⁴ BCBS, *Principles for enhancing corporate governance*, BIS, Basel, October 2010.

¹⁵ BCBS, *The internal audit function in banks. Consultative Document*, BIS, Basel, December 2011.

¹⁶ BCBS, *Compensation Principles and Standards Assessment Methodology*, BIS, Basel, January 2010.

¹⁷ BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, BIS, Basel, December 2010 (aktualna wersja: BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011*, BIS, Basel, June 2011) oraz BCBS, *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, BIS, Basel, December 2010.

Wytyczne bazylejskie są podstawą do tworzenia bądź rewizji regulacji w obszarze Unii Europejskiej. European Banking Authority opublikował we wrześniu 2011 r. wytyczne na temat systemu zarządzania instytucją i kontroli wewnętrznej¹⁸.

2. Etyczne podwaliny nowego ładu rynku finansowego

Niezależnie od zidentyfikowanych przyczyn globalnego kryzysu finansowego, związanych z zagadnieniami ekonomicznymi, regulacyjnymi i politycznymi, należy wyraźnie podkreślić, że kluczowym powodem jego powstania i rozprzestrzenienia się były zaniżone standardy moralne i odejście od etycznych zasad bankowości – „bankructwu finansowemu towarzyszy bankructwo intelektualne i moralne”¹⁹.

„Chciwość”, „pazerność”, „żądza zysków”, które pod koniec XX w. stały się kluczowym przesłaniem w biznesie (opakowanym w filozofię generowania wartości dla akcjonariuszy – *shareholder value*), spowodowały erozję wartości moralnych w życiu gospodarczym²⁰. Owa obsesja efektywności finansowej, dogmat wyższych zysków i zwrotów z kapitału, deprawuje kierownictwo, osłabia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – także całą tkankę społeczną, degradując wartości humanitarne, prowadząc co niemoralności i korupcji²¹.

¹⁸ EBA, *Guidelines on Internal Governance*, September 2011. Dokument EBA uchyla wcześniejsze wytyczne opublikowane przez poprzednika EBA - CEBS: dotyczące zasad zarządzania ryzykiem: CEBS, *High Level Principles on Risk Management*, February 2010; zasady odnoszące się do polityki wynagradzania kierownictwa: CEBS, *High Level Principles for Remuneration Policies*, April 2009 oraz sekcję Section 2.1 wytycznych dotyczących wdrożenia procesu badania nadzorczego według II filaru NUK: CEBS, *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2*, January 2006.

¹⁹ S. Flejterski, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi* [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk, *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe” nr 145, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2010, s. 109-120.

²⁰ „Globalny kryzys finansowy jest wyrazem braku odpowiedzialności na wielu szczeblach – od poszczególnych osób (kierownictwa) i przedsiębiorstw, po sektor finansowy i cały system kapitalistyczny”. W. Visser, *CSR 2.0: From the Age of Greed to the Age of Responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010, s. 232. Autor opisuje obserwowaną kulturę „chciwości wbudowaną w DNA przedsiębiorstw i rynków finansowych”, wskazując odrodzony system społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako remedium.

²¹ P.H. Dembinski, *Finanse po zawale. Od euforii finansowej do gospodarczego ładu*, Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 147 oraz H. Minzberg, *Managers not MBAs. A hard look At the soft practice of managing and management development*, FT Prentice Hall, London 2004 (Autor, krytykując aktualne trendy w praktyce i edukacji zarządzania, wskazuje konsekwencje: korupcję procesu edukacyjnego, korupcję praktyk kierowniczych korupcję organizacji i korupcję instytucji społecznych).

Kluczowym problemem w ekonomii znów staje się zatem kwestia uczciwości. Fundamentem dla systemu władztwa korporacyjnego winna być uczciwość, rozpatrywana szerzej aniżeli tylko legalność (odwołująca się do systemu prawa, które może nakazać dobre postępowanie, penalizując złe zachowania), etyka (odwołująca się do uzgodnionych standardów uznających jakie postawy są pożądane, a jakie niepożądane) i moralność (odwołująca się do ogólnie przyjętych norm społecznych, co jest pożądane lub niepożądane, dobre lub złe). Uczciwość musi uwzględniać łącznie i legalność, i etyczność, i moralność. M. Jensen dołączył nawet uczciwość do zestawu istotnych czynników produkcji, podkreślając jej znaczenie dla zwiększania efektywności organizacji²². Etyka i moralność mogą wesprzeć mechanizmy władztwa korporacyjnego i muszą stać się fundamentem dla przemian systemowych.

Należy w tym miejscu podkreślić, że zagadnienia etyczne w świecie finansów dotyczą czterech poziomów²³:

- zachowań indywidualnych – odpowiedzialności specjalistów działających jako przedstawiciele (agenci), np. pracowników banków, menadżerów itd.,
- zachowań instytucjonalnych – reguł i standardów ustanowionych przez organizacje finansowe, giełdy, rządowe instytucje regulacyjne itp.,
- zachowań korporacyjnych – wiążą się z tym, e osoby odpowiedzialne (kierownictwo korporacji) muszą działać w interesie właścicieli nie ponoszących większej odpowiedzialności za szkody społeczne spowodowane działalnością korporacji (w szerszym wymiarze łączy się to z zagadnieniami władztwa korporacyjnego),
- zachowań globalnych – w szczególności kwestii nierówności w podziale bogactwa i ubóstwa, odpowiedzialności krajów rozwiniętych za pomoc krajom o niższym stopniu rozwoju itd.

Zachęty do zachowań etycznych mogą pochodzić z różnych źródeł i oddziaływać na różnych poziomach: od zachęt indywidualnych (odwołując się do etycznych wartości i zasad moralnych poszczególnych osób) i zawodowych (profesjonalnych), poprzez zachęty na poziomie organizacji (są to praktyczne środki motywujące i zobowiązujące pracowników do przestrzegania obowiązujących zasad, regulacji, przepisów i standardów etycznych), aż po zachęty rynkowe i regulacyjne (sankcjonujące nieetyczne i nieakceptowalne działania)²⁴.

²² Za: R. Cressy, D. Cumming, Ch. Mallin, *Entrepreneurship, Governance and Ethics*, "Journal of Business Ethics", 2010, vol. 51, s. 117-120.

²³ W. Gasparski i in., *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia* [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Kuźmińskiego, Warszawa 2004, s. 23-24.

²⁴ Z. Razaee, *Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley. Regulations, Requirements, and Integrated Processes*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. 447.

Kluczowe znaczenie dla etycznych postaw organizacji ma stworzenie odpowiedniego klimatu etycznego, czyli stabilnych, psychologicznie znaczących, współdzielonych percepcji pracowników (opartych na obserwacjach, a nie odczuciach) w odniesieniu do procedur etycznych i polityki prowadzonej przez przedsiębiorstwo²⁵. Ów klimat etyczny może być odmienny w różnych organizacjach, zależnie od interesu własnego poszczególnych pracowników i zespołów, przyjaźni między pracownikami, własnej moralności pracowników, społecznej odpowiedzialności podmiotu oraz jego rentowności i operacyjnej efektywności, ale także od zasad, standardowych procedur, regulacji i kodeksów²⁶. I to właśnie silna kultura etyczna banku może dopełniać formalne instrumenty ładu korporacyjnego. Podkreśla się, że jest to tym bardziej istotne w przypadku sektora spółdzielczego, gdzie mechanizmy rynkowe (nadzoru właścicielskiego) nie funkcjonują i nie dyscyplinują podmiotów do właściwych zachowań²⁷.

Uczciwość w świecie biznesu polega na tym, że nie nadużywa się zaufania i wypełnia obowiązki, które przypisane są uczestnikom rynku finansowego²⁸. Wszelako rosnący dystans między instytucjami finansowymi a ich otoczeniem powoduje zatarcie poczucia odpowiedzialności podmiotu finansowego²⁹.

Kluczowe znaczenie w budowie etycznych reguł bankowości winny mieć³⁰:

- więzi osobiste między klientami i operatorami,
- karty i kodeksy deontologiczne,
- regulacje dotyczące rynków finansowych.

Optymalnym rozwiązaniem wydaje się być zatem scalenie systemu władztwa korporacyjnego z kulturą etyczną instytucji. Dotychczas etyka rzadko była postrzegana jako podwaliny ładu korporacyjnego³¹. Można wszelako argumentować, że występuje tu wzajemnie oddziaływanie, wspierające tworzenie odpowiednich ram dla funkcjonowania każdego podmiotu. Przyjęte zasady i kodeksy etyki

²⁵ J. C. Wimbush, J. M. Shepard, *Toward an Understanding of Ethical Climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence*, "Journal of Business Ethics", 1994, vol. 13, s. 637-647.

²⁶ R. R. Sims, *The Challenge of Ethical Behavior in Organizations*, "Journal of Business Ethics", 1992, vol. 11, s. 505-513.

²⁷ C. R. Diacon, C.T. Ennew, *Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives*, "Journal of Business Ethics", 1996, vol. 15: 623-634.

²⁸ J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

²⁹ P. H. Dembiński, *Wyzwania etyczne w działalności finansowej* [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w ...*, op. cit., s. 54. Autor wskazuje tu na paradoks źle postrzeganej odpowiedzialności: wiąże się on z masową odpowiedzialnością z powodu zaangażowanych środków i rozmytą świadomością tej odpowiedzialności z powodu technologiczno-instytucjonalnego odizolowania podmiotu finansowego.

³⁰ Por. ibidem, s. 58.

³¹ J. D. Sullivan, *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*, International Finance Corporation, Washington 2009, s. 3.

wspierają jego odpowiedzialne postawy względem interesariuszy, co jest kwintesencją władztwa korporacyjnego. Jednocześnie efektywny system *corporate governance* wspiera przestrzeganie obranego przez instytucję kodeksu etycznego.

A. Bhimani argumentuje, że kodeksy ładu korporacyjnego propagują określone zasady i wartości etyczne oraz aspekty moralne właściwego postępowania osób i organizacji. Kodeksy – uwzględniające koncepcje ekonomii neoklasycznej – z definicji wprowadzają wymiar wartości moralnych i ideałów etycznych w swej ekonomicznie racjonalistycznej argumentacji³².

Wymiary wyborów etycznych w zakresie władztwa korporacyjnego odnoszą się w szczególności do tego w jaki sposób, w jakim zakresie i wobec kogo respektowane są podstawowe „cnoty” *corporate governance*, czyli zasady dotyczące obowiązków, odpowiedzialności, uczciwości i przejrzystości. Kwestie wyborów (osądów) moralnych dokonywanych w tym obszarze determinują różnice w modelach władztwa korporacyjnego. Dotyczą one m.in. zakresu interesariuszy i ich oczekiwań, które będą respektowane przez bank i zakresu ich uwzględnienia w wiążące jego celów. Osądy moralne są także odzwierciedlone w kryteriach oceny sukcesu podmiotu, czyli przykładania wagi do zagadnień: efektywności ekonomicznej i operacyjnej, zaangażowania interesariuszy i tworzenia swego „obywatelstwa korporacyjnego” czy wreszcie zmniejszania nierównowagi między różnymi grupami interesariuszy³³.

Dowodzi się, że kodeksy etyczne przedsiębiorstw mogą stanowić skuteczny mechanizm władztwa, stanowiąc wytyczne dla postaw ekonomicznych. W szczególności kodeksy takie są istotne wówczas, gdy inne instrumenty (mechanizmy rynkowe, interwencje państwa, społeczny klimat etyczny) nie osiągają optymalnych społecznie efektów³⁴. Regulacje nie zawsze są skuteczne, nie zawsze sprzyjają zwiększaniu wartości przedsiębiorstw; często to etyka kierownictwa, edukacja etyczna lub normy społeczne pozwolą osiągnąć lepsze efekty aniżeli rygorystyczne przepisy³⁵. Same kodeksy etyczne – jakkolwiek w zamiarze mają kierowanie zachowaniami i postawami – nie mogą wszelako stanowić substytutu dla zasad moralnych, kultury i charakteru³⁶.

³² A. Bhimani, *Making corporate governance count: the fusion of ethics and economic rationality*, „Journal of Management and Governance”, 2008, Nr 12, s. 135-147.

³³ Szerzej: A. West, *Corporate Governance Convergence and Moral Relativism*, „Corporate Governance: An International Review”, 2009, 17(1), s. 107-119.

³⁴ S. Thomson, *Business Ethics as Corporate Governance*, „European Journal of Law and Economics”, 2001, 11:2, s. 153-164.

³⁵ L. He, S. J. K. Ho, *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*, „Journal of Business Ethics”, 2011, vol. 99, s. 623-635.

³⁶ Z. Razaee, *Corporate Governance ...*, op. cit., s. 440.

Warto odnotować, że badania przeprowadzane w dojrzałych gospodarkach dowiodły, że podmioty charakteryzujące się dobrym władztwem korporacyjnym osiągały dobre wyniki niezależnie od środowiska regulacyjnego³⁷. Można zatem wysnuć wniosek, że najistotniejsze znaczenie mają wewnętrzne motywatory dobrego ładu korporacyjnego. W modelu opartym na samoregulacji niezbędne jest wszakże zapewnienie kontroli ze strony nadzoru (zewnętrznego i wewnętrznego), dla zapewnienia egzekwowania wymogów ładu korporacyjnego³⁸.

Ciekawym przykładem promowania uczciwości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest wbudowanie tej idei do duńskiego kodeksu dobrych praktyk ładu korporacyjnego³⁹. Warto zwrócić uwagę już na samo postrzeganie przedsiębiorstwa: jest ono „długoterminowym aliansem między różnymi zainteresowanymi stronami”. Model ten silnie zatem akcentuje perspektywę interesariuszy: zarząd i rada nadzorcza ponoszą odpowiedzialność za uwzględnianie interesów różnych grup, a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest uznawana za element podstawowej strategii. Należy odnotować, że pierwotne plany rekomendacji były jeszcze szersze i sugerowały, by inwestorzy instytucjonalni (w szczególności fundusze inwestycyjne) zwiększali przejrzystość odnośnie do kwestii ESG (zagadnień ekologicznych, społecznych i władztwa korporacyjnego). W ostatecznej wersji kodeksu znalazł się zapis nakazujący akcjonariuszom działania zgodne z zasadą „rozsądku i uczciwości”.

3. Jaki kształt winny mieć nowe reguły władztwa korporacyjnego w bankach?

Zasadniczą kwestią dla budowy nowego ładu finansowego jest ustalenie strategii regulacyjnej, sprzyjającej wzmocnieniu stabilnego funkcjonowania banków. Wymaga to wskazania kluczowych obszarów nieefektywności dotychczasowych regulacji. Wskazuje się cztery najistotniejsze problemy⁴⁰:

- banki są zachęcane do podejmowania nadmiernego ryzyka,

³⁷ V. Bruno, S. Claessens, *Corporate governance and regulation: Can there be too much of a good thing?*, „Journal of Financial Intermediation”, 2010, vol 19, s. 461-482.

³⁸ M.F. Weismann, *The Foreign Corrupt Practices Act: The Failure of the Self-regulatory Model of Corporate Governance in the Global Business Environment*, „Journal of Business Ethics”, 2009, vol. 88, s. 615-661.

³⁹ Szerzej: T. Labooy, *Institutionalisation of corporate social responsibility in the corporate governance code: the New trend of the Dutch model* [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010, s. 145 i n.

⁴⁰ V. V. Acharya, M. Richardson, *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2009, s. 25 i n.

- źle zaprojektowane i nieadekwatnie wyceniane gwarancje regulacyjne, rodzące problem instytucji zbyt dużych by upaść (*Too Big To Fail*),
- rosnąca nieprzejrzystość i wynikające z niej efekty zewnętrzne ryzyka kredytowego kontrahenta,
- obecne regulacje koncentrują się na ryzyku pojedynczych instytucji, a nie na ryzyku systemowym.

Z powyższych obserwacji wynikają nadrzędne zasady, jakie powinny przyświecać tworzonemu obecnie regulacjom⁴¹:

- należy wzmocnić wewnętrzny system zarządzania instytucją i kontroli wewnętrznej oraz dostosować politykę wynagradzania tak, by ograniczyć generowanie nadmiernego ryzyka i zmniejszyć poziom dźwigni finansowej,
- godziwa wycena gwarancji rządowych i ich wyłączenie w określonych przypadkach,
- zwiększenie przejrzystości w celu ograniczenia efektów zewnętrznych ryzyka kontrahenta,
- wdrożenie regulacji ostrożnościowych wobec dużych, złożonych instytucji finansowych, w oparciu o ich wkład w tworzenie ryzyka systemu finansowego.

Punktem wyjścia do ustalenia strategii dla władz regulacyjno-nadzorczych zmierzających do poprawy ładu w bankach jest potwierdzony w badaniach fakt, że w krajach, w których władze wspierają możliwość monitorowania banków przez sektor prywatny, sektor finansowy jest lepiej rozwinięty i bardziej stabilny⁴². Zatem podwalinami stabilności banków jest wsparcie nie tylko regulacji i nadzoru instytucjonalnego, ale także prywatnego monitoringu (dyscypliny rynkowej). Nadto, aby poprawić władztwo korporacyjne w bankach, konieczne jest wprowadzenie silnych i czytelnych zachęt dla właścicieli, wierzycieli i nadzorców, by właściwie wykonywali swe zadania monitorowania banków i dyscyplinowania ich w przypadku podejmowania nadmiernego ryzyka⁴³.

Należy w tym miejscu podkreślić ryzyko przeregulowania sektora finansowego. Jakkolwiek obecnie istnieje *consensus* co do konieczności wzmocnienia norm prawnych, by nie dopuścić ponownie do tak znaczącego wzrostu ryzyka, to jednak wskazuje się, że bardzo niebezpieczne może być tworzenie zbyt wielu regulacji lub norm źle skonstruowanych. Prowadziłyby one do zmniejszenia wydajności i efektywności systemu finansowego. A jeśli nowe przepisy ograniczyłyby inno-

⁴¹ Ibidem, s. 30 i n.

⁴² J. R. Barth, G. Capiro Jr., R. Levine, *Bank Regulation and Supervision: What Works Best*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 13, Issue 2, April 2004.

⁴³ G. Capiro Jr., R. Levine, *Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations* [w:] R. E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002, s. 42 i n.

wacje, na których mogłyby skorzystać i przedsiębiorstwa, i klienci indywidualni, miałyoby to niekorzystne konsekwencje dla przyszłego wzrostu gospodarczego⁴⁴.

Stanowienie obecnie nowych reguł funkcjonowania sektora bankowego jest zadaniem niezwykle trudnym – w obliczu presji na zacieśnianie regulacji, zwiększanie nadzoru, czy wręcz podjęcie działań „odwetowych” wobec banków, trudno jest odnaleźć złoty środek między niebezpiecznym niedoregulowaniem a niebezpiecznym przeregulowaniem. Jak wskazuje Europejska Federacja Bankowa, „decydenci powinni znaleźć delikatną równowagę pomiędzy ich instynktowną reakcją w czasie napięć, by regulować i kontrolować z jednej strony, a z drugiej strony – koniecznością zachowania zdolności sektora finansowego do służenia gospodarce i społeczeństwu”⁴⁵.

EBF opracowała zasady, które winny przyświecać wprowadzanym współcześnie zmianom; są one adresowane zarówno do regulatorów i nadzorów, jak i samego sektora bankowego. Zasady owe obejmują dziewięć zagadnień⁴⁶:

- Bankowość w otwartej gospodarce - Reformy powinny respektować wartość otwartości gospodarki, swobody przepływu kapitału, swobody przedsiębiorczości i równych szans między instytucjami finansowymi.
- Bankowość odpowiednio nadzorowana - Model nadzoru bankowego musi zapewnić stabilność i funkcjonalność rynków, a także nadążanie za nowoczesną bankowością
- Prawdziwie komercyjna bankowość - Banki muszą utrzymać komercyjny charakter, dlatego interwencje publiczne wywołane kryzysem powinny być wycofane jak najszybciej, w sposób skoordynowany i wrażliwy na rynek. Trwała interwencja państwa w system finansowy niesie niebezpieczeństwo dezaktywacji mechanizmów rynkowych i zakłócenia konkurencji.
- Bankowość bez ograniczeń wielkości - Aby uczynić bankowość bardziej bezpieczną, politycy powinni skupić się na systemowych aspektach instytucji finansowych, a nie tylko na ich wielkości (odnosi się do działalności danej instytucji, podstaw prawnych działania jej jednostek składowych, jej modelu biznesowego oraz skali i charakteru wzajemnych powiązań z innymi).
- Zróżnicowane modele bankowe – narzucenie konkretnego modelu bankowości ograniczy innowację i skuteczne działania biznesowe. Dla banków ważne są stabilne relacje – może je oferować wiele modeli i profili. Nie powinny być narzucane strukturalne zasady (forma prawna, reguła regionalna, obowiązująca przynależność do grupy)

⁴⁴ F. S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston 2010.

⁴⁵ European Banking Federation, *Principles for a successful future of banking in Europe*, Brussels 2010, s. 2.

⁴⁶ European Banking Federation, *Principles for a successful future of banking in Europe*, Brussels 2010, s. 2.

- Bankowość zorientowana na klienta – europejskie organy regulacyjne powinny nadal koncentrować się na klientach bankowości, w związku z tym istnieje potrzeba zwiększenia przejrzystości i budowy zaufania, w szczególności w zakresie pośrednictwa kredytowego i informacji dla konsumentów. Kryzys podkreślił znaczenie edukacji finansowej.
- Silna bankowość – działalność bankowa jest bardzo wrażliwa na zmiany wymogów kapitałowych. Nadgorliwe zaostrezenie systemu kapitałowego może mieć dramatyczny wpływ na bankowość, jak również na gospodarkę (zwłaszcza jeśli uwaga nie jest nastawiona na skumulowany efekt zmian). Wymogi kapitałowe muszą być odpowiednio skalibrowane, aby zapewnić stabilność i uniknąć zmniejszenia dostępności kredytu i innych zasobów finansowych w skali całej gospodarki.
- Zrównoważona bankowość - banki i inne instytucje finansowe muszą w dalszym ciągu badać rolę, jaką odgrywają w finansowaniu rozwoju realnej gospodarki oraz poprawie stabilności finansowej. Sektor bankowy jest w znacznym stopniu zależy od zaufania publicznego. Zarówno dobro publiczne, jak i możliwości dostawców do spełnienia swoich zadań w sposób konkurencyjny, efektywny i opłacalny, może być ograniczona przez niedostatek zawodowej rzetelności, przejrzystości i odpowiedzialności. Banki muszą poprawić zarządzanie ryzykiem, dostosować systemy wynagradzania do tworzenia długoterminowej wartości oraz silniej dostosować systemy bodźców do życzeń klientów i ich długoterminowych interesów
- Adaptacyjna bankowość – banki muszą opracować silne strategie, aby móc dostosować się do ciągle ewoluujących warunków rynkowych i zmian w popycie na usługi bankowe. Zdolności adaptacyjne i kreatywność w takich finansowych obszarach jak zmiana źródeł finansowania, brak zabezpieczeń, poprawa działalności sekurytyzacyjnej, jak również w wykorzystaniu technologii, pozwolą im lepiej pomóc społeczeństwu w radzeniu sobie z jego własnymi problemami.

W istocie zatem zasady promowane przez EBF odnoszą się do stworzenia ładu systemu bankowego opartego na continuum regulacji i samoregulacji. Jak słusznie zauważył H. Davies (niegdyś szef FSA), żaden system władztwa korporacyjnego nie będzie działał sprawnie bez zaangażowania ze strony akcjonariuszy. Regulatorzy nie mogą zastąpić zainteresowanych, odpowiedzialnych właścicieli, ale w pewnym zakresie mogą ich wesprzeć i uzupełnić⁴⁷.

⁴⁷ H. Davies, *Corporate Governance In Financial Institutions*, speech at the International Monetary Conference, Berlin, 3.06.2003.

Z drugiej strony, zestaw dobrowolnie akceptowanych rekomendacji i dobrych praktyk nie może być alternatywą dla solidnego nadzoru – oba elementy dopełniają się i muszą współistnieć łącznie, by móc stworzyć stabilny, silny i dynamiczny globalny system finansowy⁴⁸. Te same regulacje mogą bowiem dawać odmienne efekty, w zależności od obecnych w banku struktur władztwa korporacyjnego⁴⁹. Dodatkowo należy mieć na względzie fakt, że zachęty dla tworzenia dobrego władztwa korporacyjnego mogą być zniekształcone w przypadku zagrożeń finansowych i kryzysów. Tym większe ma znaczenie wsparcie władztwa regulacyjnego strukturami instytucjonalnymi o większej niezależności, odpowiedzialności i transparentności, czyli zapewnienie dobrych praktyk władztwa w samych instytucjach nadzorczych⁵⁰.

Celem winno zatem być poszukiwanie optymalnych proporcji między regulowaniem sektora finansowego i wspieraniem samoregulacji. Ani same regulacje, ani wyłącznie mechanizmy ładu korporacyjnego, nie są gwarantem sukcesu. Najlepsze efekty mogą dać regulacje nadzorcze wspierające silny ład korporacyjny, oparty na etycznych fundamentach.

Zakończenie

Globalny kryzys finansowy uświadomił konieczność ustalenia nowych paradygmatów dotyczących w szczególności: „proporcji między wolnością i dyscypliną gospodarczą, konkurencją i współpracą, samoregulacją i interwencjonizmem, centralizacją i decentralizacją, własnością prywatną i publiczną, samofinansowaniem jednostki i finansowaniem zbiorowym, konsumpcją bieżącą i przyszłą”⁵¹. W istocie należy zdefiniować na nowo rolę i organizację państwa, społeczeństwa i gospodarki, ustalić ponownie punkty równowagi.

Nie ulega wątpliwości, że rdzennym elementem ulepszanego stabilnego i odpowiedzialnego systemu finansowego winna być etyka oraz poczucie odpowiedzialności; wsparte silniejszym systemem regulacyjnym i udoskonalonymi instytucjami nadzorczymi (oraz nadzorem makroostrożnościowym)⁵². Normy

⁴⁸ J. Ackermann, *Address to the National Press Club*, 17.07.2008, <http://www.iif.com/regulatory/article+147.php>.

⁴⁹ L. Laeven, R. Levine, *Bank governance, regulation and risk taking*, „Journal of Financial Economics”, 2009, vol. 93, 259-275.

⁵⁰ U. S. Das, M. Quintyn, *Financial Crisis ...*, op.cit.

⁵¹ W. Frąckowiak, *Wyzwania dla teorii i praktyki finansów w świetle kryzysu ekonomicznego* [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 170, Wrocław 2011, s. 81.

⁵² European Commission, *Towards more responsibility and competitiveness in the European financial sector*, EU 2010, s. 31.

prawne powinny być jedynie wsparciem dla inicjatyw oddolnych. Jest nierealnym oczekiwać, że monitorowanie i nadzorowanie złożonych rynków i instytucji finansowych mogą opierać się wyłącznie na regulacjach, ale też nie oznacza to, że państwo może wyłączyć się z tych procesów. Skuteczny reżim regulacyjny musi być oparty na chęci utrzymania przez banki (i inne instytucje) wysokich standardów zarządzania i wartości, jako części ich kultury korporacyjnej⁵³.

Władztwo korporacyjne - zwłaszcza w sektorze bankowym – winno zapewnić dbałość spółki o dobro wszystkich jej interesariuszy. Jednak uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność muszą mieć charakter obustronny⁵⁴.

Literatura

1. Acharya V. V., Richardson M., *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, John Wiley & Sons, New York 2009.
2. Ackermann J., *Address to the National Press Club*, <http://www.iif.com/regulatory/article+147.php>, 17.07.2008.
3. Barth J. R., Capiro G. Jr., Levine R., *Bank Regulation and Supervision: What Works Best*, „Journal of Financial Intermediation”, vol. 13, Issue 2, April 2004.
4. BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, BIS, Basel, December 2010.
5. BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011*, BIS, Basel, June 2011.
6. BCBS, *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, BIS, Basel, December 2010.
7. BCBS, *Compensation Principles and Standards Assessment Methodology*, BIS, Basel, January 2010.
8. BCBS, *Principles for enhancing corporate governance*, BIS, Basel, October 2010.
9. BCBS, *The internal audit function in banks. Consultative Document*, BIS, Basel, December 2011.
10. Bhimani A., *Making corporate governance count: the fusion of ethics and economic rationality*, „Journal of Management and Governance”, 2008, Nr 12.
11. Bruno V., Claessens S., *Corporate governance and regulation: Can there be too much of a good thing?*, „Journal of Financial Intermediation”, 2010, vol 19.

⁵³ R. Tomasic, *The failure of corporate governance and the limits of law* [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 52.

⁵⁴ M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić ...*, op. cit., s. 153-168.

12. Capiro G. Jr., Levine R., *Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations* [w:] Litan R. E., Pomerleano M., Sundararajan V. (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002.
13. Commission Recommendation of 30 April 2009 on remuneration policies in the financial services sector, 2009/384/EC, OJ L 120/22.
14. Cressy R., Cumming D., Mallin Ch., *Entrepreneurship, Governance and Ethics*, "Journal of Business Ethics", 2010, vol. 51.
15. Das U. S., Quintyn M., *Financial Crisis Prevention and Management: The Role of Regulatory Governance* [w:] Litan R. E., Pomerleano M., Sundararajan V. (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002.
16. Davies H., *Corporate Governance In Financial Institutions*, speech at the International Monetary Conference, Berlin, 3.06.2003.
17. Dembinski P. H., *Finanse po zawale. Od euforii finansowej do gospodarczego ladu*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
18. Dembiński P. H., *Wyzwania etyczne w działalności finansowej* [w:] Gasparski W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Kuźmińskiego, Warszawa 2004.
19. Diacon C. R., Ennew C. T., *Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives*, "Journal of Business Ethics", 1996, vol. 15.
20. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie warunków podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi i zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego, KOM(2011) 453 wersja ostateczna, Bruksela, 20.07.2011.
21. EBA, *Guidelines on Internal Governance*, September 2011.
22. European Banking Federation, *Principles for a successful future of banking in Europe*, Brussels 2010.
23. European Commission, Commission staff working paper: Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices. Accompanying document to the Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies, SEC(2010) 669 final, Brussels, 2.06.2010.

24. European Commission, *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*, Brussels, June 2010; OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis. Key findings and main messages*, June 2009.
25. European Commission, Green Paper. Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies, COM(2010) 284 final, Brussels, 2.06.2010.
26. European Commission, Towards more responsibility and competitiveness in the European financial sector, EU 2010.
27. Flejterski S., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi* [w:] Rogoziński K., Panasiuk A., *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe”, nr 145, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
28. Frąckowiak W., *Wyzwania dla teorii i praktyki finansów w świetle kryzysu ekonomicznego* [w:] Jajuga K. (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 170, Wrocław 2011.
29. Gasparski W. i in., *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia*, [w:] Gasparski W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Kuźmińskiego, Warszawa 2004.
30. He L., Ho S. J. K., *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*, „Journal of Business Ethics”, 2011, vol. 99.
31. http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm.
32. Institute of International Finance, *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008*, July 2008.
33. Jackson J., *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
34. Kaufmann D., *Public and Private Misgovernance in Finance: Perverse Links, Capture, and their Empirics* [w:] Litan R. E., Pomerleano M., Sundararajan V. (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002.
35. Kirkpatrick G., *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, No. 96, Vol. 2009/1, September 2009.
36. Labooy T., *Institutionalisation of corporate social responsibility in the corporate governance code: the New trend of the Dutch model* [w:] Sun W., Stewart J., Pollard D. (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010.

37. Laeven L., Levine R., *Bank governance, regulation and risk taking*, "Journal of Financial Economics", 2009, vol. 93.
38. Litan R. E., Pomerleano M., Sundararajan V. (red.), *Financial sector governance. The roles of the public and private sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002.
39. Marcinkowska M., *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?* [w:] Urbanek P. (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
40. Minzberg H., *Managers not MBAs. A hard look At the soft practice of managing and management development*, FT Prentice Hall, London 2004
41. Mishkin F.S., *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston 2010.
42. OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, February 2010.
43. Razaee Z., *Corporate Governance Post-Sarbanes-Oxley Act: Regulations, Requirements, and Integrated Processes*, John Wiley and Sons, Hoboken 2007.
44. Sims R.R., *The Challenge of Ethical Behavior in Organizations*, "Journal of Business Ethics", 1992, vol. 11.
45. Sullivan J.D., *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*, International Finance Corporation, Washington 2009.
46. Sun W., Stewart J., Pollard D. (red.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
47. The High-level Group of Financial Supervision in the EU (The de Larosière Group) Report, Brussels, 25.02.2009.
48. Thomson S., *Business Ethics as Corporate Governance*, "European Journal of Law and Economics", 2001, 11:2.
49. Tomasic R., *The failure of corporate governance and the limits of law* [w:] Sun W., Stewart J., Pollard D. (red.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
50. Turner A., *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009;
51. Uchwała KNF nr 258/2011 z dn. 4.10.2011 r. zastępująca uchwałę KNF nr 383/2008 w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych

warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, D.z Urz. KNF nr 11, poz. 42.

52. Visser W., *CSR 2.0: From the Age of Greed to the Age of Responsibility*, [w:] Sun W., Stewart J., Pollard D. (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010.
53. Walker D., *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November 2009.
54. Weismann M. F., *The Foreign Corrupt Practices Act: The Failure of the Self-regulatory Model of Corporate Governance in the Global Business Environment*, "Journal of Business Ethics", 2009, vol. 88.
55. West A., *Corporate Governance Convergence and Moral Relativism*, "Corporate Governance: An International Review", 2009, 17(1), s. 107-119.
56. Wimbush J.C., Shepard J.M., *Toward an Understanding of Ethical Climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence*, "Journal of Business Ethics", 1994, vol. 13.
57. Wymeersch E., *Corporate Governance and Financial Stability*, "Financial Law Institute Working Paper Series", Working Paper No. WP 2008-11, September 2008.

Streszczenie

Kryzys finansowy uwidocznił wiele obszarów niedoskonałości systemu władztwa korporacyjnego w bankach. Obecnie politycy, regulatorzy, nadzorcy i ciała środowiskowe starają się tworzyć podwaliny nowego ładu bankowości. Artykuł przedstawia kluczowe obszary zidentyfikowanych nieprawidłowości oraz wprowadzane nowe regulacje, mające uszczelnić system. Główny nacisk położony jest jednak na kwestię kultury etycznej, która winna stać się fundamentem reform i kształtować nowe reguły władztwa korporacyjnego w bankach.

New Order in Banking

Summary

The financial crisis has highlighted many areas of corporate governance failures system in banks. Currently, politicians, regulators, supervisors and environmental bodies are trying to create the foundations for a new order in banking. The article presents the key areas of identified irregularities and new regulations introduced to tighten the system. The main focus is however is on the issue of ethical culture, which should become the cornerstone of the reforms and to shape the new rules of corporate governance in banks.