

Władztwo korporacyjne w bankach – qui bono?

Wstęp

Niestosowanie przez banki dobrych praktyk ładu korporacyjnego, brak efektywnego nadzoru korporacyjnego są wymieniane wśród najważniejszych wewnętrznych czynników mogących stanowić zagrożenie dla wypłacalności banku [Llewellyn, 2002, s. 152–175]. Nieefektywność władztwa korporacyjnego w tych instytucjach jest wskazywana jako jedna z fundamentalnych przyczyn globalnego kryzysu finansowanego. Po wskazaniu kluczowych obszarów owej nieefektywności, przystąpiono do reformy systemu bankowego, projektując szereg nowych regulacji i formułując nowe dobre praktyki [Marcinkowska, 2012, s. 47–67].

„Celem władztwa korporacyjnego jest kierowanie i kontrolowanie działań organizacji poprzez ustanowienie struktur, zasad i procedur podejmowania decyzji” [Todd, 2010, s. 57–78]. Zasadnym jest wszelako zadanie wprzód pytanie – w czym imieniu ma funkcjonować ład korporacyjny – czyje interesy chronić.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnorodności systemów i modeli władztwa korporacyjnego. Zaakcentowana zostanie konieczność szerszego spojrzenia na odpowiedzialność banków, gdyż podmioty te z racji swej szczególnej roli zobligowane są do uwzględnienia potrzeb nie tylko właścicieli, ale znacznie szerszego kręgu interesariuszy. Rozważania teoretyczne zostaną zilustrowane prezentacją deklarowanych przez polskie banki celów działalności i interesariuszy uznanych za najistotniejszych dla funkcjonowania tych podmiotów.

W części teoretycznej pracy wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Część empiryczna obejmuje analizę danych uzyskanych z badania ankietowego przeprowadzonego wśród polskich banków¹. Próbę badawczą stanowiło 30 banków spółdzielczych² oraz 24

*Prof. UŁ, dr hab., Zakład Bankowości, Instytut Finansów, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, monika.marcinkowska@uni.lodz.pl, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź

¹ Badanie zrealizowano w dwóch turach: zasadnicza część została wykonana w okresie marzec–czerwiec 2012 r., uzupełniające badanie przeprowadzono w maju 2013 r.

² Dobór kwotowo-losowy, zapewniający reprezentatywność badania.

banki komercyjne³. Artykuł jest częścią projektu badawczego, pt. „Model władztwa korporacyjnego w polskich bankach”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

1. Modele władztwa korporacyjnego

W ostatnich latach bardzo silnie akcentuje się znaczenie władztwa korporacyjnego (*corporate governance*) w kształtowaniu właściwych zachowań banków. Podkreśla się, że efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (do samego banku i całego systemu bankowego), niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego i całej gospodarki [*Principles for Enhancing...*, 2010]. Istnieje wszelako wiele poglądów na to, co oznacza „dobry ład korporacyjny”.

Teorie władztwa korporacyjnego ewoluują w czasie, podobnie jak ogólne teorie przedsiębiorstwa. Są one, podobnie jak zapatrywania na rolę, zadania i obowiązki przedsiębiorstw, zróżnicowane i w znacznym stopniu zależne od szerszego kontekstu (systemu finansowego, ustroju polityczno-prawnego itd.).

Można zatem wskazać wiele klasyfikacji systemów władztwa korporacyjnego: systemy rynkowe i bankowe (w zależności od dominujących modeli finansowania przedsiębiorstw), systemy insyderów i outsiderów (w zależności od rozdzielenia własności od zarządzania), systemy prawa kodeksowego i common law, systemy w różnych modelach polityczno-ustrojowych (wybory proporcjonalne lub większościowe) itd. [Andres i inni, 2010, s. 37–56].

Jedną z częściej przywoływanych definicji ładu korporacyjnego jest wskazanie, iż „dotyczy on sposobów, w jakie kapitałodawcy zapewniają sobie uzyskanie zwrotu z inwestycji” [Shleifer, Vishny, 1996]. Wiąże się to zatem głównie z kwestią motywowania kierownictwa przedsiębiorstwa do działania w interesie dostarczycieli kapitału i kontrolowania poczynań menadżerów. To przykład podstawowego, tradycyjnego postrzegania władztwa korporacyjnego, które wynika z konstatacji, że najważniejszym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest generowanie wartości dla właścicieli.

Pierwotnie celem zasad władztwa korporacyjnego była właśnie ochrona inwestorów (przed nieefektywnością, wykroczeniami, oszukańczą sprawozdawczością finansową), współcześnie raczej podkreśla

³ Badane banki mają 87% udział w aktywach sektora.

się szerszy wymiar — zapewnienia realizacji uzasadnionych oczekiwań szerszego kręgu kluczowych interesariuszy podmiotu.

W drugim skrajnym ujęciu władztwo korporacyjne jest postrzegane jako „system regulacji i nadzorowania działań przedsiębiorstwa oraz równoważenia interesów wszystkich wewnętrznych interesariuszy i innych zainteresowanych stron (zewnętrznych interesariuszy, rządu, społeczności lokalnych itp.), na które przedsiębiorstwo może wpływać swym działaniem, w celu zapewnienia odpowiedzialnego zachowania przedsiębiorstw i osiągnięcia maksymalnego poziomu efektywności i rentowności przedsiębiorstwa” [du Plessis i inni, 2011, s. 10].

Można zatem wskazać, że postrzeganie władztwa korporacyjnego w znacznym stopniu jest uzależnione od postrzegania celu funkcjonowania przedsiębiorstw. Tak jak nie ma jednoznaczności czy podmiot ma działać wyłącznie w celu pomnażania bogactwa właścicieli (*shareholder value concept*), czy też ku pożytkowi szerszego kręgu interesariuszy (*stakeholder value concept*), tak odmienne są modele władztwa korporacyjnego.

- Uogólniając można tu wskazać trzy koncepcje [Jeżak, 2010, s. 128]:
- monistyczną — podkreślającą, że przedsiębiorstwo jako własność prywatna powinno być zorientowane przede wszystkim (lub nawet wyłącznie) na zaspokajanie interesów jego właścicieli,
 - dualistyczną — nakazującą respektowanie praw akcjonariuszy, przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów uprawnionych interesariuszy (w szczególności pracowników),
 - pluralistyczną — stanowiącą, że prawo do przedsiębiorstwa należy do wszystkich interesariuszy i ono sprawują kontrolę nad menadżerami (którzy decydują o kierunkach rozwoju podmiotu i zasadach współpracy z interesariuszami).

Idea monistyczna została w ostatnich latach poddana silnej krytyce. Wskazuje się, że wygórowane żądania właścicieli doprowadziły do generowania przez banki nadmiernego ryzyka, co w połączeniu z brakiem adekwatnej kontroli nad kierownictwem banków doprowadziło do trudności finansowych wielu podmiotów. Idea pluralistyczna budzi wiele kontrowersji — w szczególności dyskusyjna jest kwestia rozwiązywania konfliktów interesów między różnymi zainteresowanymi stro-

nami⁴. Z punktu widzenia mechanizmów ładu korporacyjnego, zasadniczą trudność w tym podejściu rodzi kwestia sprawowania kontroli.

Współcześnie zatem zasadnym wydaje się podejście wypośredkowane — dualistyczne. Podobnie bowiem w praktyce doszło do znacznej konwergencji koncepcji nadrzędnego celu działania przedsiębiorstw i można mówić raczej o dwóch odcieniach, niżli przeciwstawnych poglądach na ich wartość. Podkreśla się, że nie ma możliwości stworzenia wartości dla akcjonariuszy, bez zapewnienia określonej wartości dla innych interesariuszy (klientów, pracowników, społeczności lokalnych itd.). Można natomiast odmiennie rozkładać akcenty — koncentrować się w większym stopniu na wartości dla akcjonariuszy (w tej perspektywie maksymalizacja rentowności dominuje nad społeczną odpowiedzialnością biznesu) lub akceptować prymat wartości dla interesariuszy (w tej perspektywie interes właścicieli nie ma nadrzędnego charakteru) [*Zarządzanie wartością...*, 2012, s. 11].

Należałoby zatem powiedzieć, że zadaniem władztwa korporacyjnego jest zapewnienie, by przedsiębiorstwo w sposób efektywny wypełniało swoje cele, chroniąc interesy uprawnionych interesariuszy. W szerokim ujęciu władztwo korporacyjne „składa się ze struktur instytucjonalnych, reguł prawa i dobrych praktyk determinujących, który organ przedsiębiorstwa jest uprawniony do podejmowania określonych decyzji, w jaki sposób wybierani są członkowie tego organu i jakie normy winny przyświecać podejmowaniu decyzji” [Bainbridge, 2012, s. 2].

Na model władztwa korporacyjnego obowiązujący w danej jednostce będą wpływać ogólne czynniki jego otoczenia (system regulacyjny, normy społeczne, model i stopień rozwoju rynku finansowego itd.)⁵, ale także osobiste normy i wartości właścicieli, menadżerów, członków rady nadzorczej i innych najważniejszych interesariuszy.

Cechą wspólną wszystkich systemów władztwa korporacyjnego i kształtujących ich kodeksów ładu korporacyjnego jest poczucie odpowiedzialności. Dotyczy ona postaw władz spółki: tak wykonawczych, jak

⁴ Wybór oczekiwania interesariuszy, które podmiot uzna za uzasadnione i włączy do wiązki swych celów zależy od siły i legitymizacji owych zainteresowanych stron oraz pilności ich potrzeb [Mitchell, Agle, Wood, 1997, s. 853–886].

⁵ Ta grupa czynników ma decydujące znaczenie — badania dowodzą, że model zorientowany na właścicieli dominuje w krajach anglosaskich, model zorientowany na wszystkich interesariuszy — w Japonii, zaś kraje Europy kontynentalnej przejawiają pośrednie postawy [Yoshimori, 1995, s. 33–44].

i nadzorczych. Odpowiedzialność dotyczy zatem losów spółki, jej postępowania i wpływu na interesariuszy [Marcinkowska, 2006, s. 409–428].

2. Odpowiedzialność banków

Odpowiedzialność banku wiąże się ze sposobem prowadzenia działalności i z tym, w jakim stopniu respektuje fundamentalne wartości w relacjach z interesariuszami — uczciwość, sprawiedliwość, rzetelność. Można tu mówić np. o zwykłej przyzwoitości w traktowaniu interesariuszy [Sternberg, 2000, s. 82].

Generalnie można wskazać cztery kategorie obowiązków (odpowiedzialności) każdego banku [Caroll, 1979, s. 497–505]⁶:

- odpowiedzialność ekonomiczną — jest pierwszym i najważniejszym obowiązkiem banku (który, jak każde przedsiębiorstwo, jest powołany dla realizacji celów gospodarczych); bank musi zatem świadczyć usługi zaspokajające potrzeby klientów oraz generować zysk; pozostałe role biznesowe bazują na tym fundamentalnym założeniu;
- odpowiedzialność prawną — wynika ona z założenia, że bank będzie działał zgodnie z obowiązującym prawem i regulacjami; oczekuje się, że bank będzie wypełniał swe zadania ekonomiczne w ramach obowiązujących przepisów;
- odpowiedzialność etyczną — przed bankami stawia się oczekiwania wykraczające poza przestrzeganie prawa; obowiązki etyczne są słabo zdefiniowane, a przez to trudne do realizacji; wynikają z norm i wartości uznawanych w danym społeczeństwie;
- odpowiedzialność dyskrecjonalną (wolicjonalną) — obowiązki, co do których społeczeństwo nie ma jasno zdefiniowanych oczekiwań — są pozostawione indywidualnym osądom i wyborom banku; są to role czysto dobrowolne i wynikają z chęci przedsiębiorstwa bycia postrzeganym jako społecznie odpowiedzialne.

Obowiązki banków względem różnych grup interesariuszy mogą mieć odzwierciedlenie w różnym stopniu w poszczególnych komponentach odpowiedzialności. O ile niewypełnianie obowiązków prawnych lub ekonomicznych rodzi konsekwencje w postaci kar i restrykcji (nałożonych przez regulacje lub będących przejawem określonych decyzji uczestników rynków), to w przypadku odpowiedzialności etycznej i wolicjonalnej, brak jest takich mechanizmów (są one zależne wyłącznie od reakcji interesariuszy, którzy swymi działaniami mogą wywrzeć pre-

⁶ Porównaj także: [Marcinkowska, 2013] oraz [Korenik, 2009].

sję na bank — przykładem może być bojkot ze strony klientów, partnerów, opinii publicznej, presja organizacji branżowych itp.).

Podkreśla się przy tym, że dopiero po spełnieniu moralnych zobowiązań (wypełnieniu odpowiedzialności etycznej), przedsiębiorstwo — a raczej jego wewnętrzni interesariusze — może przystąpić do wypełniania odpowiedzialności ekonomicznej, w tym maksymalizacji bogactwa właścicieli [Solomon, 2007, s. 25].

3. Cele działania i interesariusze polskich banków — wyniki badania ankietowego

W celu poznania orientacji polskich banków w odniesieniu do znaczenia interesariuszy (w kontekście ich wpływu na kształtowanie celów działania banków), przeprowadzono badanie ankietowe.⁷ Badanie to służyło m.in. poznaniu deklarowanych przez te instytucje celów ich działania oraz zidentyfikowanych przez nie interesariuszy. Oba pytania miały charakter otwarty. Respondenci mogli wskazać do 6 celów i maksymalnie 10 interesariuszy.

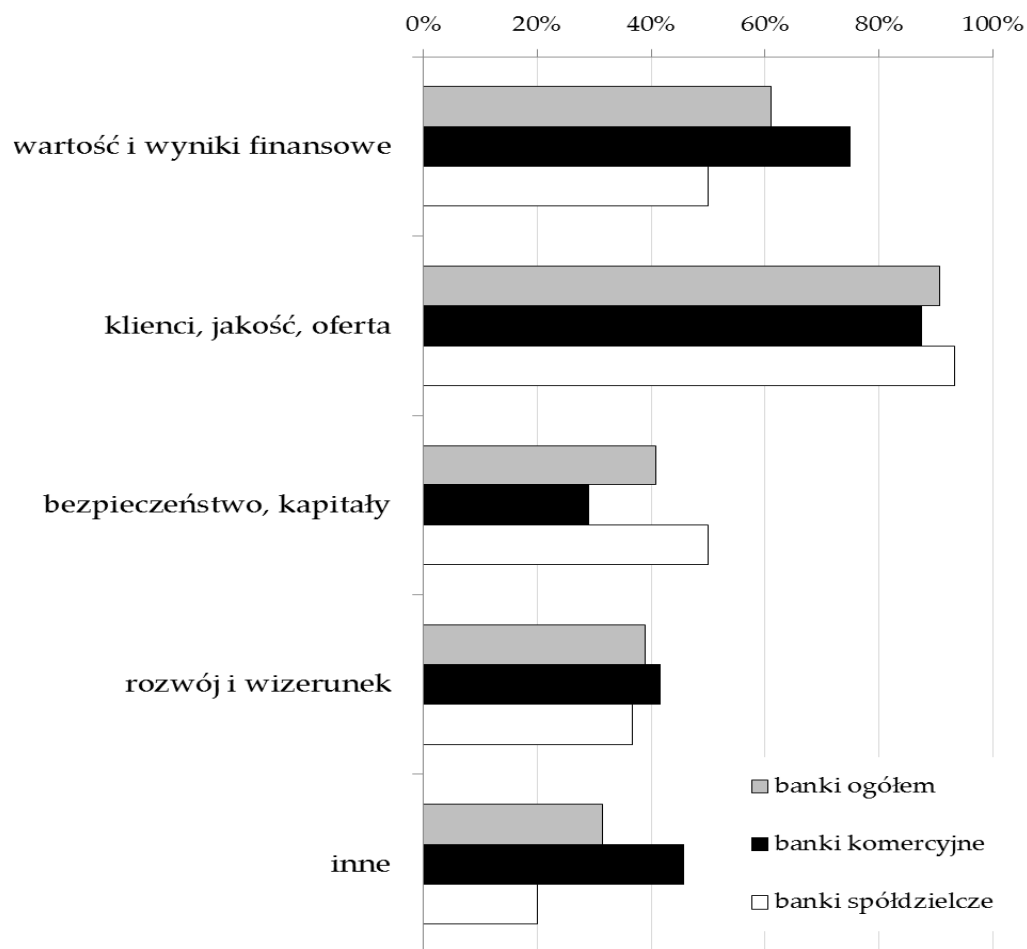
Odpowiedzi na pierwsze pytanie były bardzo zróżnicowane. Dokonując ich klasyfikacji można wyodrębnić 5 grup celów (rysunek 1):

- wartość banku i wyniki finansowe,
- klienci, jakość, oferta,
- bezpieczeństwo, kapitały,
- rozwój i wizerunek,
- pozostałe.

W pierwszej grupie wskazywano budowę wartości rynkowej (wartości dla akcjonariuszy), generowanie satysfakcjonujących wyników finansowych, pojawiały się różne określenia rentowności i efektywności. Na tych celach koncentrowały się częściej banki komercyjne (75%) niż spółdzielcze (50%). Jest to zrozumiałe, zważywszy na zasady spółdzielczości i fundamentalne założenia tego ruchu. Dla banków spółdzielczych najważniejsza winna być dbałość o interesy ich członków (czyli klientów) zysk nie jest najistotniejszym kryterium (oczywiście musi być generowany dla zapewnienia bezpieczeństwa i możliwości rozwoju banku).

⁷ Niniejszy artykuł przedstawia jedną część badania. Szerszy jego opis zawiera praca [Marcinkowska, 2013]. Prezentowane w artykule wyniki obejmują nieco szerszą próbę badawczą (dzięki uzyskaniu wypełnionych kwestionariuszy od kolejnych banków).

Rysunek 1. Deklarowane cele działania banków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kwestie związane z pozyskiwaniem i obsługą klientów, budowaniem satysfakcjonujących relacji z nimi, zapewnieniem wysokiej jakości, zwiększeniem udziału w rynku i wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej oraz rozwojem oferty, były najczęściej wskazywanym celem działalności obu grup banków (deklaracje takie wpisały niemal wszystkie ankietowane banki spółdzielcze — 93% i większość banków komercyjnych — około 87%).

Na fundamentalnym dla banków aspekcie bezpieczeństwa (w tym zarządzania ryzykiem i zapewnienia adekwatności kapitałowej) koncentrowało uwagę zaskakująco niewiele banków: połowa spółdzielczych i około 29% komercyjnych. Być może brak wyraźnej artykulacji tego celu w większości banków wynika z tego, że jest to wymóg fundamentalny dla wszystkich instytucji finansowych, wynikający także z regulacji prawnych, nie wymagający zatem odrębnej deklaracji.

Rozwój banku i dbałość o jego wizerunek uwzględnia w swej wiązce celów niemal 40% banków (nieco częściej banki komercyjne). Rozwój

był tu rozumiany szeroko, zwykle w kontekście wzrostu wielkości, umacniania pozycji na rynku, poprawy konkurencyjności; niekiedy akcentowano kwestię zrównoważonego lub stabilnego wzrostu.

W ostatniej grupie sklasyfikowano pozostałe deklarowane przez banki cele. Dotyczyły one dbałości o: pracowników (deklarował ją co czwarty bank komercyjny i tylko co 15. spółdzielczy), społeczeństwo i społeczność lokalną oraz środowisko naturalne (tylko 4% banków komercyjnych i ponad 13% banków spółdzielczych — ten wynik jest zaskakująco niski w przypadku tej drugiej grupy, zważywszy na charakter ich działalności). Ponadto wskazywano tu współpracę z innymi bankami (w szczególności w ramach zrzeszenia) lub podmiotami z grupy kapitałowej. Łącznie ta grupa celów wskazana została przez niemal 1/3 banków (46% komercyjnych i 20% spółdzielczych).

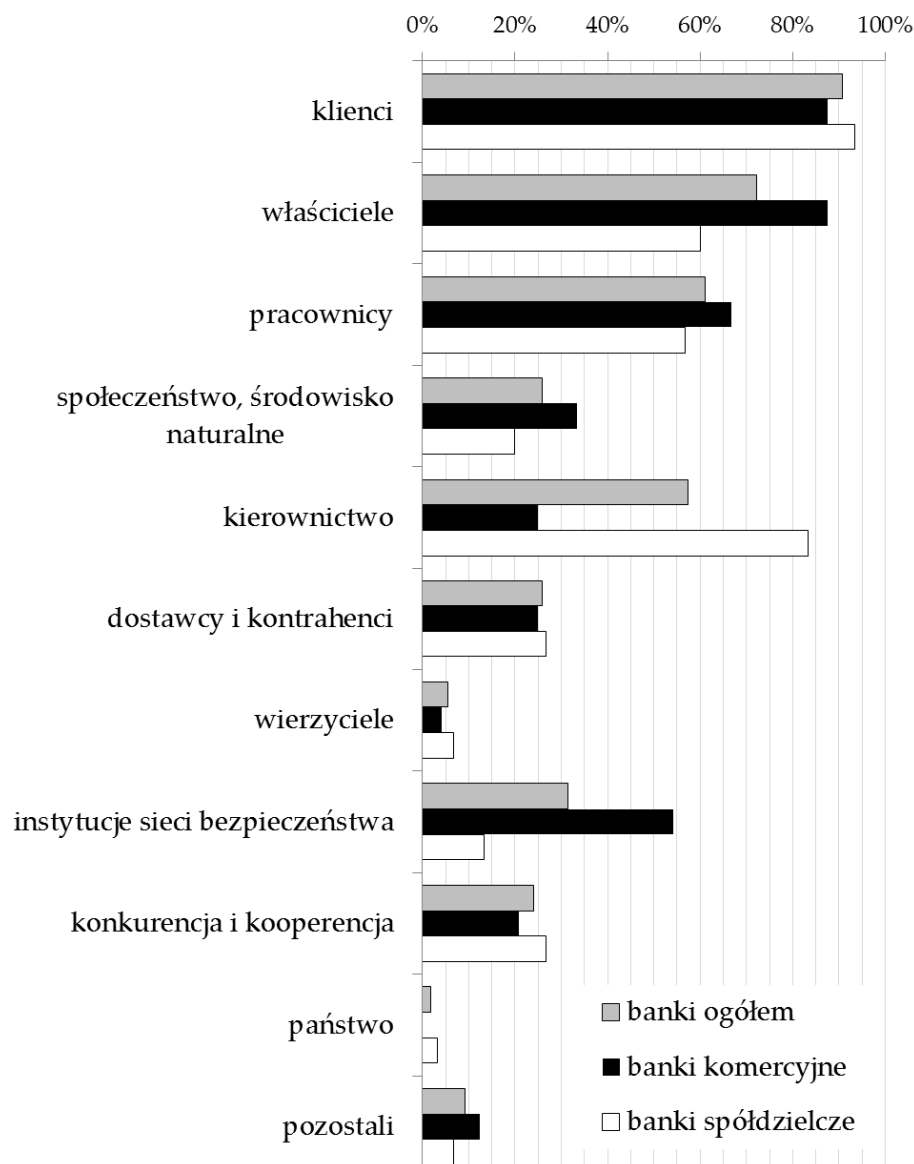
Warto przy tym odnotować, że cele najczęściej były formułowane przez zarząd i radę nadzorczą (w niemal 2/3 banków komercyjnych i około 43% banków spółdzielczych), rzadziej samą radę (8% banków komercyjnych i 17% banków spółdzielczych), zaś w co czwartym banku spółdzielczym zarząd sam ustanawia cele. Co interesujące, najwyższy z punktu widzenia prawa organ — odpowiednio walne zgromadzenie akcjonariuszy lub zgromadzenie członków — w żadnym banku nie zostało wskazane jako wyłączny podmiot formułujący jego cele (zwykle występował obok władzy wykonawczej i nadzorczej lub tylko nadzorczej). Łącznie tylko 29% banków komercyjnych i 17% banków spółdzielczych wskazało ten podmiot. Wyniki tego badania potwierdzają zatem teorię prymatu dyrektorów (rad nadzorczych) i menadżerów.

W teorii, cele działania przedsiębiorstw są pochodną ich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań i uwzględniają oczekiwania formułowane pod ich adresem przez uprawnionych interesariuszy. To, czyje potrzeby zostaną uwzględnione w wiązce celów banku, zależy przede wszystkim od wyznawanych przez niego wartości (wyrażonych w wizji i misji), ale także pilności potrzeb oraz siły i legitymizacji różnych grup interesów. Zważyć przy tym należy, że oczekiwania interesariuszy często rodzą konflikt interesu, gdyż ich potrzeby są rozbieżne.

Badanie ankietowe umożliwiło wskazanie najważniejszych — w deklaracjach respondentów — interesariuszy polskich banków⁸ (rysunek 2).

⁸ W kwestionariuszu ankiety podano następującą definicję: „Interesariusze (ang. stakeholders) — osoby i podmioty, które mogą być zainteresowane funkcjonowaniem banku

Rysunek 2. Najważniejsi interesariusze banków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średnio banki wymieniały 5 grup podmiotów. Najczęściej wskazywanym interesariuszem byli klienci — znaleźli się oni w odpowiedziach ponad 90% banków, przy czym nieco częściej dotyczyło to banków spółdzielczych. Często banki wymieniały różne grupy klientów (np. klienci indywidualni, przedsiębiorstwa, MSP, JST lub deponenci, kredytobiorcy) jako odrębnych interesariuszy.

W bankach komercyjnych równie często jak klienci wskazywani byli właściciele. Na odpowiednik tej kategorii w bankach spółdzielczych (członków) wskazywało 60% banków spółdzielczych. Jest to godne odnotowania, gdyż członkowie są także klientami, jednak w tym ujęciu

i wywieraniem nań wpływu oraz osoby i podmioty, na które bank wywiera wpływ; mogą to być grupy wewnętrzne lub zewnętrzne wobec banku”.

mają odmienne oczekiwania względem banku i kontrybucje, jakie do niego wnoszą. Warto podnieść, że dwa banki (jeden spółdzielczy i jeden komercyjny) wskazały członków/właścicieli jako jedyne interesariusza. Dwa banki komercyjne rozróżniały poszczególne grupy właścicieli (np. strategicznego i mniejszościowych).

Ponad 60% banków identyfikowało pracowników jako istotnych interesariuszy, przy czym – podobnie jak to miało miejsce w przypadku deklaracji celu – częściej zdarzało się to w bankach komercyjnych niż spółdzielczych. W przypadku tych banków niepomierne większe znaczenie miało kierownictwo – rada nadzorcza i zarząd (83% wskazań, podczas gdy tylko co czwarty bank komercyjny udzielił takiej odpowiedzi). Podkreśla to silne znaczenie osób sprawujących władzę (wykonawczą i nadzorczą) w bankach spółdzielczych dla funkcjonowania tych podmiotów.

Tylko co trzeci bank komercyjny i zaledwie co piąty bank spółdzielczy umieściły na liście swych najważniejszych interesariuszy społeczeństwo, społeczność lokalną lub środowisko naturalne. Zważywszy na rosnące zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności, jest to wynik zaskakująco niski.

Również dość rzadko, w stosunku do znaczenia, wymieniane były instytucje sieci bezpieczeństwa (z reguły wskazywano tu nadzór bankowy, rzadziej bank centralny, nie uwzględniano natomiast BFG): na podmioty te wskazywała nico ponad połowa banków komercyjnych i tylko 13% banków spółdzielczych (co należy tłumaczyć mniejszym kontaktem bezpośrednim tych drugich z siecią bezpieczeństwa).

Relatywnie niewiele banków zadeklarowało, że konkurenci są ich interesariuszem, nieco częściej czyniły to banki spółdzielcze (27% wobec 21%). Dla 7% banków spółdzielczych i 4% banków komercyjnych istotnymi interesariuszami byli także wierzyciele (najczęściej utożsamiani z obligatariuszami, pożyczkodawcami, ale czasem także deponentami). Inne grupy interesariuszy (media, analitycy, sądy, państwo) były wskazywane przez pojedyncze banki.

Warto odnotować, że wskazanie przez bank interesariuszy uznanych za ważnych dla jego działalności było w znacznym stopniu zbieżne z deklaracjami celów działania banku. Niemal zawsze bank identyfikujący klientów jako istotnych interesariuszy, wśród celów wymieniał te, odnoszące się do klientów, oferty lub jakości.

W przypadku właścicieli lub członków, wskazanie ich jako ważnej grupy interesów nie zawsze pokrywało się z jednoznacznym odniesieniem w celach działania banku do ich oczekiwań, a czasem bank definiował cele finansowe, nie wymieniając właścicieli jako ważnych interesariuszy. Można jednak domniemywać, że roszczenia właścicieli postrzegane są jako rezydualne (ostateczne konsekwencje działań banku odzwierciedlone są w ich kapitałach własnych), a także, że cele finansowe są domyślnie uznawane za istotne w działalności instytucji finansowej i banki nie uznały za konieczne dokonywania ich precyzyjnej werbalizacji.

Obszarem, w którym pojawiło się kilka niezgodności były cele związane z gospodarką, państwem, społeczeństwem i społecznościami — w kilku przypadkach banki, które deklarowały orientację na te zagadnienia, nie uwidoczniły analogicznego nastawienia wymieniając istotnych interesariuszy swej działalności. Albo zatem były to deklaracje bez pokrycia, albo zostały zoperacjonalizowane w sposób, który powiązał te cele z klientami jako beneficjentami działań.

Należy mieć na względzie ograniczenia badania. Po pierwsze, zarówno formułowane przez banki cele działania, jak i przedstawione listy interesariuszy identyfikowanych jako ważnych, są jedynie deklaracjami⁹, które dość trudno zweryfikować¹⁰. Jest to ograniczenie badań ankietowych; w przypadku informacji jakościowych trudno potwierdzić prawdziwość udzielanych odpowiedzi. Nadto, na odpowiedzi udzielane przez respondentów mogły wpływać osobiste opinie i przekonania konkretnych osób, a także ich znajomość strategii banku.

⁹ Dodajmy, że kolejne pytanie w kwestionariuszu wymagało wskazania najważniejszych oczekiwań poszczególnych zidentyfikowanych interesariuszy i wskazania mierników, za pomocą których bank mierzy efekty swoich relacji z nimi. W wielu przypadkach nie wskazano tych mierników (czasem nawet oczekiwań interesariuszy), co prawdopodobnie oznacza, że w praktyce te banki nie dokonują pomiaru i ocen relacji z interesariuszami. To kwestia wymagająca zaakcentowania — jeśli bowiem przyjąć perspektywę władztwa korporacyjnego wymagającą dostarczania wartości dla interesariuszy, to brak analizy efektów działań oznacza, w tym kontekście, niemożność dokonania oceny skuteczności i efektywności systemu CG.

¹⁰ Jednym ze sposobów weryfikacji może być pomiar wyników banku z punktu widzenia efektów dostarczanych wskazanym przez niego interesariuszom; w przypadku, gdy nie wystąpi tu zbieżność trudno jednak udowodnić, że deklaracja nie miała pokrycia w rzeczywistości, bowiem może to być również kwestia realizacji nieadekwatnej strategii lub niewłaściwego wdrażania strategii.

Zakończenie

Jakkolwiek wyniki badań jakościowych zawsze muszą być traktowane z ostrożnością, można pokusić się o uogólnienie, że polskie banki są otwarte na ideę interesariuszy, choć w różnym stopniu ją zoperacjonalizowały. Główne grupy interesów identyfikowane przez banki to te, które w najwyższym stopniu wpływają na możliwość ich funkcjonowania (klienci, właściciele, pracownicy, kierownictwo, sieć bezpieczeństwa). Banki dostrzegają zatem, że odpowiednie kształtowanie relacji z interesariuszami jest niezbędne dla ich długoterminowego sukcesu (także rozumianego w wąskich, finansowych ramach). Z uwagi na newralgiczną rolę banków w gospodarce i szczególne kontrybucje wnoszone przez państwo w kształtowanie podstaw ich bezpiecznego funkcjonowania, uzasadnione jest oczekiwanie większego zaangażowania banków na rzecz szerszej społeczności — i to niezależnie od zapatrywań na kwestię społecznej odpowiedzialności biznesu.

Należy wszelako podkreślić, że niezbędne są tu obustronne poczucie uczciwości i odpowiedzialności — także interesariuszy wobec banku. Skoro zostają oni włączeni w kształtowanie losów tej instytucji, winni przejąć nie tylko prawa, ale i obowiązki i stać się współodpowiedzialnymi za jej poczynania¹¹. Podstawą udanych relacji banku z interesariuszami jest bowiem odpowiedzialność obu stron [Marcinkowska, 2013].

Literatura

1. Andres Ch., Betzer A., Goergen M., Metzger D. (2010), *Corporate Governance Systems*, w: *Corporate Governance. A Synthesis of The Theory, Research, and Practice*, Baker H.K., Anderson R. (ed.), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
2. Bainbridge S.M. (2012), *Corporate Governance after The Financial Crisis*, Oxford University Press, Oxford.
3. Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” Vol. 4, No. 4.
4. du Plessis J.J., Hargovan A., Bagaric M. (2011), *Principles of Contemporary Corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju* (2010), C.H. Beck, Warszawa.

¹¹ Można się spotkać z opinią, że prawidłowo rozumiana „społeczna odpowiedzialność” oznacza także odpowiedzialność interesariuszy [Sternberg, 2000].

6. Korenik D. (2009), *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa.
7. Llewellyn D.T. (2002), *An Analysis of The Causes of The Recent Banking Crises*, „The European Journal of Finance” Vol. 8, Iss. 2.
8. Marcinkowska M. (2006), *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. Marcinkowska M. (2012), *Corporate Governance in Banks: Problems and Remedies*, „Financial Assets and Investing” Iss. 2.
10. Marcinkowska M. (2013), *Kapitał relacyjny banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining The Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” Vol. 22, No. 4.
12. *Principles for Enhancing Corporate Governance. Basel Committee on Banking Supervision* (2010), BIS, Basel.
13. Shleifer A., Vishny R.W. (1996), *A Survey of Corporate Governance*, NBER Working Paper 5554, April.
14. Solomon J. (2007), *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Chichester.
15. Sternberg E. (2000), *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford.
16. Todd A. (2010), *Corporate Governance Best Practices*, w: *Corporate Governance. A Synthesis of The Theory, Research, and Practice*, Baker H.K., Anderson R. (ed.), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
17. Yoshimori M. (1995), *Whose Company Is It? The Concept of The Corporation in Japan and The West*, „Long Range Planning” Vol. 28, Iss. 4.
18. *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej* (2012), Bielecki J.K., Pawłowicz L. (red.), CeDeWu, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przedstawiono różnorodność systemów i modeli władztwa korporacyjnego. Główny nacisk położono na kwestię tego kto jest beneficjentem tych mechanizmów — odwołano się do koncepcji wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli i wartości dla interesariuszy. Zaznaczono, że pożądane jest szersze spojrzenie na odpowiedzialność przedsiębiorstwa, a w przypadku banku — niezbędne uwzględnienie odpowiedzialności wobec szerszego grona interesariuszy. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych,

przedstawiające cele działania i kluczowych interesariuszy zidentyfikowanych przez polskie banki. Ustalenie ich może być punktem wyjścia do oceny efektywności władztwa korporacyjnego w poszczególnych podmiotach.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, banki, interesariusze

Corporate Governance in Banks – Qui Bono? (Summary)

The article presents diversity of systems and models of corporate governance. The focus is on the question of who is the beneficiary of these mechanisms – the shareholder value and stakeholder value concepts are addressed. It has been stressed that it would be desirable to broaden the view of company responsibility, and in case of banks it is necessary to include their accountability broader stakeholder groups. The empirical part of the paper presents the results of the survey about the goals and stakeholders identified by the Polish banks. Determining them might be the starting point for assessing the effectiveness of corporate governance in individual banks.

Keywords

corporate governance, banks, stakeholders

