

PIOTR MASIUKIEWICZ

*Szkoła Główna Handlowa*

## **Dylematy podejmowania decyzji w sanowanym banku**

### **1. Wstęp**

Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych banku niesie wiele dylematów moralnych, bowiem sytuacje decyzyjne w tych bankach są nietypowe.

Teza niniejszego artykułu jest następująca: decyzje w bankach podlegających sanacji mają specyficzny charakter i rodzą dylematy etyczne nie występujące w normalnej działalności biznesowej. System norm prawnych nie zawsze sprzyja rozwiązywaniu tych dylematów. Występujące w bankach decyzje mają charakter zarówno ilościowy (mierzalny, np. scoring jako metoda podejmowania decyzji kredytowych) oraz jakościowy (niemierzalny); właśnie te ostatnie rodzą dylematy etyczne. Są one szczególnie trudne w okresie kryzysu banku.

**Kierunek ilościowy** w teorii decyzji opiera się na badaniach operacyjnych, które prowadzą do optymalizacji decyzji z punktu widzenia przyjętego kryterium wyboru. Kryteria wyboru optymalnych decyzji stają się więc również dziedziną zainteresowań kierunku ilościowego. Kierunek ten umożliwia uwzględnianie przy podejmowaniu decyzji warunków wpływających na ich efektywność w warunkach pewności, ryzyka lub niepewności. Metody decyzyjne będące w dyspozycji menedżerów obejmują m.in. analizę

kosztów komparatywnych i dochodowości, analizy marginalne, drzewa decyzyjne, analizy SWOT, dyskonto zysków i strat, prognozowanie NCF.

W wyniku dążenia do syntetycznego ujęcia zagadnień podejmowania decyzji od strony **jakościowej** powstała ogólna teoria decyzji. Do ważniejszych zagadnień, którymi zajmuje się ogólna teoria decyzji należy zaliczyć proces podejmowania decyzji, odgrywający tu taką samą rolę jak metodyka badań operacyjnych w kierunku ilościowym. Podaje on bowiem etapy lub kroki, zgodnie z którymi powinien postępować podejmujący decyzję, aby doprowadzić do racjonalnego wyboru<sup>1</sup>.

Umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji jest przydatna nie tylko przy podejmowaniu decyzji o działaniu podwładnych, lecz również przy podejmowaniu decyzji o własnym działaniu, ponieważ jedna i druga grupa decyzji kierowniczych wiąże się bezpośrednio z realizacją funkcji zarządzania. Wybór decyzji optymalnej jest możliwy, gdy ilość informacji i ilość wariantów jest ograniczona, a rozwiązanie problemu daje się ustalić w sposób matematyczny. Jeżeli natomiast ilość informacji i możliwych wariantów wyboru jest duża, a także trudno jest je przedstawić w sposób matematyczny, to podjęta decyzja może być tylko zadowolająca (racjonalna a nie optymalna)<sup>2</sup>.

Jednakże nie zawsze można decyzje wyrazić w formie ilościowej<sup>3</sup>. W bankach będących w sytuacji kryzysowej wiele decyzji jest podejmowane metodami heurystycznymi<sup>4</sup>. Ponadto jak twierdzi R. L. Ackoff „kwantyfikowanie zależy w każdym stadium rozwoju od ujmowania jakościowego. To, co jest ujęte jakościowo w pewnym stadium, może być ujęte ilościowo w innym, ale w każdym z nich niezbędne są pewne oszacowania jakościowe”<sup>5</sup>.

W procesie sanacji banków występuje szereg decyzji jakościowych, nieprogramalnych, nie występujących przy normalnej działalności biznesowej.

---

<sup>1</sup> Etapom procesu podejmowania decyzji poświęcone są m.in. prace I. B. Brossa, P. Druckera, A. S. George'a, J. Kwejta, H. A. Simona.

<sup>2</sup> Zob. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1969, s. 372.

<sup>3</sup> Wagner H. M. *Principles of Operations Research, with application to Managerial Decisions*, Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New York 1969, s. 8 i nast.

<sup>4</sup> Zob. Masiukiewicz P., Szałas T., *Zarządzanie bankiem*, Wydawnictwo Alteria, wyd. II, Warszawa 2002

<sup>5</sup> Ackoff R. L., *Management Miss – Informations Systems*, Management Decisions, Spring 1968, s. 38.

Publikacji poświęconych sanacji banków jest niewiele<sup>6</sup>. D. G. Mayes opracował klasyfikację banków, którym zagraża upadłość (banki z niewystarczającym kapitałem, naruszające kapitałowe standardy regulacyjne, naruszające standardy i niewypłacalne, banki o ujemnej wartości, banki niewypłacalne wymagające natychmiastowego dokapitalizowania)<sup>7</sup>. Autor ten wskazał także na zjawisko eksportu zagrożenia i możliwość negatywnego wpływu na cały system finansowy.

Konieczność sanacji może też wynikać z krajowego czy międzynarodowego kryzysu bankowego; G. G. Kaufman określa taki kryzys jako run na banki, upadki instytucji finansowych i masową interwencję rządu<sup>8</sup>.

S. Kasiewicz wskazuje, że dotychczasowe podejścia do badań zagrożenia upadłością bazowały na podejściu statystycznym dotyczącym całego sektora bankowego, a przecież proces narastania zagrożenia banku upadłością jest procesem wysoce indywidualnym<sup>9</sup>.

A. Sheng w oparciu o analizę kryzysu bankowego w Hiszpanii wskazuje na podstawową rolę oceny ryzyka podejmowanego przez banki jako miary potencjalnego zagrożenia<sup>10</sup>. Nadzór bankowy w tym kraju skupiał się na ocenie formalnej zgodności funkcjonowania zamiast na ocenie podejmowanego przez banki ryzyka.

C. Lindgren, G. Garcia i M. Saal wskazują, że miarą zagrożenia kryzysem i traceniam bezpieczeństwa przez system bankowy może być poziom wypłacalności systemu bankowego i poszczególnych banków<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Wśród zagranicznych autorów należy wymienić Altmana, Gardnera, Kaufmana, Lindgrena, Mayesa, Shenga a z polskich badań dotyczących kryzysów bankowych, sanacji i upadłości należy wymienić następujących autorów: S. Kasiewicz, J. Grzywacz, M. Iwanicz-Drozdowska, T. Obal, M. Zaleska.

<sup>7</sup> Zob. Mayes D. G., *An Approach to Bank Insolvency in Transition and Emerging Economies*, Discussion Papers, Bank of Finland, 4/2004.

<sup>8</sup> Zob. Kaufman G. G., *Banking and Currency Crisis: a Taxonomy and Review*, Loyola University of Chicago, Working Paper, 11/1999.

<sup>9</sup> Kasiewicz S., Krysiak Z., Rogowski W., *Specyfika upadłości w sektorze bankowym. Przedsiębiorstwa jako determinanta zagrożenia upadłością banku*, w: *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, pod red. Naukową Mączyńskiej E., Materiały i Prace IFGN tom XCII, SGH, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> Sheng A., *Bank Restructuring in Spain 1977–85*, w: Sheng A. *Bank Restructuring. Lessons from the 1980's*. World Bank, Washington D. C., 1996.

<sup>11</sup> Lindgren C., Garcia G., Saal M., *Bank Soundness and Macroeconomic Policy*, IMF, Washington D. C., 1996, s. 10.

Zakres regulacji, kontroli i monitorowania banków może oddziaływać na późniejsze efekty sanacji. D. T. Lewellyn i D. G. Mayes uzasadniają potrzebę monitoringu banków specyfiką ich kontraktów i ponadprzeciętnym ryzykiem<sup>12</sup>.

Polityczne, ekonomiczne i społeczne konsekwencje upadłości spowodowały wykształcenie się nowych doktryn uzasadniających sanację banków. Znaczenie decyzji co do sanacji lub upadłości banku opiera się obecnie na aksjomatach *too big too fail* (TBTF) oraz *too important too fail* (TITF)<sup>13</sup>. Szereg uwarunkowań i finansowych konsekwencji dla całego systemu (np. *contagion effect*) powoduje, iż nadzory bankowe najczęściej za wszelką cenę dążą do ratowania banku<sup>14</sup>.

Według raportu Mc Kinsey metody przywracania dobrego standingu zagrożonych banków są podobne na całym świecie. Zamiast poszukiwać magicznej formuły na problemy banku, należy skoncentrować się na trzech kluczowych zagadnieniach, przesądzających o przyszłości banku; tj. zapewnieniu płynności, ograniczeniu ryzyka kredytowego oraz zasileniu nowym kapitałem<sup>15</sup>.

Do podstawowych celów, którym ma służyć sanacja banku, należy zaliczyć:

- ochronę deponentów banków, w tym szczególnie ludności oraz małego i średniego biznesu,
- ochronę miejsc pracy,
- obronę sektora bankowego przed efektem domina, w tym małych i średnich banków przed utratą lokat międzybankowych,
- uchronienie banków przed utratą dobrego imienia i zaufania publicznego<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Lewellyn D. T., Mayes D. G., *The Role of Market Discipline in Handling Problems Banks*, Discussion Papers, Bank of Finland, 21/2003.

<sup>13</sup> Gardner E. P. M., Molyneux P., *Doktryna TBTF – postępowanie wobec banków strategicznych zagrożonych upadłością*, Bezpieczny Bank nr 1–2/1998.

<sup>14</sup> Tak było w przypadku m.in. Banku Staropolskiego gdzie przez kilka miesięcy intensywnie szukano inwestora a także środków wyprowadzonych z banku. Rekomendowany zarząd (najpierw zwykły, potem komisaryczny) składał się ze specjalistów od sanacji banków posiadających doświadczenie w zarządach komisarycznych.

<sup>15</sup> Zob. Barton D., Newell R., Wilson G., *Pursuing best practice in bank turnarounds*, The Mc Kinsey Quarterly, July 2004.

<sup>16</sup> Zob. szerzej: Masiukiewicz P., *Alokacja zasobów w warunkach sanacji banku*, w: *Instytucjonalna infrastruktura upadłości przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczne (analiza teore-*

## 2. Symptomy zagrożeń banku

Wejście w strefę zagrożenia a następnie kryzys wymagający interwencji nadzoru bankowego powodują różne czynniki; można wyróżnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oraz zależne od banku (np. wadliwa kontrola ryzyka) i niezależne (np. nagły kryzys w kredytowanych branżach). Specyficzne zachowania sanowanych banków można analizować w następujących obszarach: a) polityki pieniężnej b) decyzji podmiotów zewnętrznych (kooperantów) c) marketingu d) public relations<sup>17</sup>.

Metodologia oceny standingu banku, co więcej, identyfikacja rodzaju i skali zagrożenia utratą płynności oraz ewentualną upadłością jest wyjątkowo kłopotliwym przedsięwzięciem w polskich realiach<sup>18</sup>. Brak jest szerszych badań z tego zakresu. Jednocześnie w latach 90. wystąpiły dziesiątki zawiesznień działalności lub upadłości banków. Zdarzenia te były zaskoczeniem nie tylko dla klientów tzw. podmiotów niefinansowych, lecz także dla banków (!), które z bankrutem wielokrotnie, niemal do ostatniej chwili (jest tu także aspekt etyczny) prowadziły transakcje na rynku pieniężnym. Obecnie te złe doświadczenia skłaniają do głębszych analiz standingu nie tylko kredytobiorcy, lecz także banku – kontrahenta na rynku pieniężnym.

Analiza szeregu przypadków upadłości lub zagrożenia utraty płynności banków na polskim rynku wskazuje na następujące grupy przyczyn:

### 1) czynniki zewnętrzne:

- ogólny kryzys finansowy na rynku lub w kilku branżach,
- niewypłacalność kredytobiorców (szczególnym zagrożeniem były poręczenia, gwarancje i weksle bez zabezpieczeń);
- załamanie na giełdzie (w bankach posiadających znaczne aktywa w postaci papierów wartościowych);
- ograniczenie dostępu do rynku pieniężnego (tj. utrata zaufania w innych bankach);

---

*tyczno-empiryczna*), pod kier. prof. E. Maczyńskiej (praca bad., masz. pow.), Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa, 2005.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Zob. Masiukiewicz P., Szałas T., *Zarządzanie bankiem*, Wyd. II, Alteria LTD, Warszawa, 2002 oraz *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, pr. zbior. pod red. Iwanicz-Drozdowskiej M., PWE, Warszawa, 2002.

– działania konkurencji bankowej; chodzi tu o wykorzystanie trudnej sytuacji sanowanego banku przez inne banki;

– utrata zaufania publicznego i odpływ depozytów (w krańcowym przypadku – panika);

## **2) czynniki wewnętrzne:**

– przeinwestowanie (tj. nadmierne inwestycje w środki trwałe, np. dotyczące sieci, centrali; typowym przykładem był Bank Rzemiosła w Warszawie);

– nietrafione inwestycje kapitałowe (np. w Banku Przemysłowym);

– wyprowadzanie do zewnętrznych firm środków deponentów (taka przebiegająca działalność dotyczyła firm powiązanych z akcjonariuszem Banku Staropolskiego w Poznaniu tj. środki klientów ok. 400 mln. zł przetransferowano do KIB Bank Ukraina i dalej do spółki w Luksemburgu);

– błędne decyzje kredytowe (wadliwa analiza przedkredytowa, brak kontroli ryzyka, złe zabezpieczenia kredytu, naciski właścicieli). Sytuacje takie wystąpiły m.in. w Banku Rzemiosła, Banku Poznania, Banku Częstochowa i Banku Wschodnim;

– brak audytu wewnętrznego (ze strony rady nadzorczej oraz komórki kontroli wewnętrznej);

– nieskuteczny marketing, brak umiejętności pozyskiwania klientów;

– błędna polityka cen usług finansowych, w tym stopy procentowej (czynnik ten wystąpił w Banku Poznania i Banku Wschodnim);

– brak efektywnego zarządzania aktywami i pasywami (brak kontroli i koordynacji, zły obieg informacji i analiz, fałszowanie bilansów i sprawozdań, wadliwy system informatyczny itp.);

– błędna polityka kadrowa (podejmowanie niekorzystnych decyzji przez komitety kredytowe powiązane z właścicielami, przyjmowanie korzyści materialnych, „odstępowanie” klientów konkurencji przez pracowników, przeciek informacji, brak profesjonalizmu kadry kierowniczej). Zjawiska te występowały m.in. w Banku Rzemiosła, Banku Poznania, Animex Banku, Banku Staropolskim (trzy ostatnie banki upadły); kryteria etyczne nie są niestety weryfikowane przy zatrudnianiu, ani nie są monitorowane w procesie pracy;

– kompromitujące zachowania akcjonariuszy (nieetyczne zachowania, wymuszanie przez akcjonariuszy niekorzystnych decyzji dla banku, aferowe sprawy akcjonariuszy; np. w Banku Wschodnim, a także w Pierwszym Komercyjnym Banku w Lublinie);

– nieudolność procesów windykacyjnych (problem występujący w zasadzie we wszystkich sanowanych bankach).

Na podkreślenie zasługuje to, że w wielu przypadkach co najmniej kilka tych przyczyn zaistniało łącznie w bankrutujących bankach.

### **3. Niektóre cechy procesu decyzyjnego**

Sytuacja kryzysowa banku powoduje, że szereg decyzji ma charakter wyjątkowy, nieprogramowalny, podejmowane są one pod presją zdarzeń i czasu.

Ograniczenia podejmowania decyzji w sanowanym banku są następujące:

- ograniczenia ustawowe,
- zalecenia nadzoru bankowego,
- zmiana zachowań klientów (np. likwidacja rachunków, wycofywanie lokat, nieufność),
- zły standing banku,
- nieprawdziwe informacje i sprawozdawczość finansowa banku,
- warunki znacznej niepewności,
- występowanie obszarów wysokiego ryzyka (kredytowego, stopy procentowej płynności, dewizowego i operacyjnego),
- presja czasu powodująca konieczność szybkich, czasami intuicyjnych decyzji.

Jest to zatem sytuacja traumatologiczna, szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia stanów i przewidywanych do podjęcia decyzji jest mocno utrudnione. Szerszą deskrypcję tych problemów można znaleźć w podręcznikach bankowych.

Podejmowanie decyzji w znacznej mierze intuicyjnie powoduje wzrost roli etyki zawodowej i ogólnej w procesie podejmowania decyzji. Oczywiście nie można abstrahować od kryterium użyteczności z punktu widzenia celu działania. Celem tym jest ratowanie banku możliwie najskuteczniej, tak by klienci mogli odzyskać zdeponowane środki w całości. Jest to paradygmat procesu sanacji. Jest on traktowany przez nadzór bankowy jako cel nadrzędny. Ograniczeniem w podejmowaniu decyzji mogą być (obok pozytywnych) także negatywne efekty synergiczne.

Jednocześnie należy pamiętać, że poczucie legalizmu jest u bankowców mocno zakorzenione, na co wskazują badania A. Lewickiej-Strzałeć-

kiej<sup>19</sup>, lecz z drugiej strony cytując Jardinsa i Calla – odpowiedzialność moralna obciąża nie tylko czyniących zło ale także zaniedbujących przeciwdziałanie złu<sup>20</sup>.

Najogólniej rzecz ujmując – decyzje etyczne w zarządzaniu (w rozumieniu K. Szaniawskiego) powinny opierać się o podstawowe kryteria wyboru: zgodność z celem działania, mniejsze zło, większa wartość moralna, zgodność z normami prawnymi.

Racjonalność formalna (decyzje mało ryzykowne) jest ograniczona w okresie kryzysu banku a racjonalność rzeczowa niesie ryzyko i konflikty moralne. Nie jest też najczęściej możliwa amplifikacja problemu przez zarządy komisaryczne tych banków (zmanipulowanie na innych).

W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu teoria A. B. Carrola może być przydatna do analizy decyzji w warunkach kryzysowych banku. Wyróżnia on cztery stopnie odpowiedzialności firmy: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Tych dwu pierwszych społeczeństwo wymaga, etyki oczekuje a filantropię uważa za pożądaną<sup>21</sup>.

#### 4. Dylematy etyczne

Na związek filozofii i etyki z podejmowaniem decyzji wskazuje wielu autorów, m.in. Sen, Davis, Newman, March, Simon, Szaniawski, Gasparski, Klimczak, Lewicka-Strzałecka i in.

Zdaniem L. Newmana „**filozofia menedżera** może być ważniejsza dla jego przyszłego powodzenia niż jego wiedza i nawyki, o ile w swoim przyszłym działaniu będzie się on kierował przede wszystkim zasadami, a następnie metodami.(...) W odniesieniu do spraw biznesu powinniśmy podejmować filozoficzne decyzje dotyczące zasad, którymi będziemy się kierować, zanim zaplanujemy rozwiązywanie jakichkolwiek specyficznych problemów”<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Zob. Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, 1999.

<sup>20</sup> Zob. Des Jardins J. R., McCall J. J., *Contemporary Issues in Business Ethics*, Feston Publ. Co., Belmont, 1985, s. 44.

<sup>21</sup> Zob. Carroll A. B., *Business and Stakeholder Management*, wyd. II, College South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1993.

<sup>22</sup> Newman L. F., *Some Philosophies of Management*, Advanced Management, 1959, t. 24, nr 2, s. 6.



Teoretycy **szkoły empirycznej** w zarządzaniu nacisk kładą na praktykę podejmowania decyzji. E. Dale twierdzi: „nie ma dotychczas profesjonalnych wzorców, które by regulowały działalność kierowniczą”<sup>23</sup>. W związku z tym znajduje uzasadnienie teza, że prawdziwym źródłem wiedzy w zakresie zarządzania może być tylko doświadczenie „wielkich organizatorów” dużych firm przemysłowych. Zastrzegając się, że zasady formalnej organizacji szkoły klasycznej mogą być źródłem pewnych korzyści, Dale sądzi jednak, iż odgrywają one jedynie rolę pomocniczą.

Prace H. A. Simona poświęcone były psychologicznym i teoretyczno-poznawczym aspektom procesów związanych z podejmowaniem decyzji. Simon analizował organizacje jako systemy, w których **ludzie stanowią mechanizmy podejmujące decyzje**. Istota zarządzania, istota władzy kierowników nad podwładnymi polega na tworzeniu faktycznych lub wartościujących przesłanek, na których opierają się decyzje każdego członka organizacji<sup>24</sup>. Jeżeli jednostka, analizując problem swego udziału w organizacji, kieruje się względami osobistymi, to po powzięciu przez nią decyzji pozytywnej cele osobiste stopniowo ustępują na dalszy plan i zostają podporządkowane celom organizacji. Jeżeli mechanizm wpływów w organizacji jest tak ustawiony, że zapewnia równowagę między pobudkami a wkładem, przy której wszyscy członkowie organizacji są skłonni aktywnie uczestniczyć w działalności organizacji, poświęcając całą swoją energię na wykonanie jej zadań, to taka organizacja reprezentuje według Simona – wysoki poziom moralny. Stworzenie tego rodzaju równowagi dokonuje się, jego zdaniem, w procesie identyfikacji jednostki z organizacją. Chociaż ta identyfikacja jest zawsze ograniczona dotychczasowym doświadczeniem jednostki i wpływami zewnętrznymi, to jednak jej tempo wzrasta dzięki pobudzaniu do lojalności członków organizacji. Funkcja identyfikacji polega właśnie na stwarzaniu odpowiednich warunków i bodźców, które zachęcałyby wszystkich członków organizacji do utożsamiania swych własnych, osobistych interesów z interesami organizacji (celami), a w konsekwencji do podejmowania potrzebnych dla tej organizacji decyzji<sup>25</sup>.

Ważną podstawę do rozważań stanowi **sytuacyjna teoria zarządzania**. P. Drucker w swoim podręczniku daje podstawowy zarys sytuacyjnego po-

---

<sup>23</sup> Dale E., *The Great Organizers*, New York, 1969, s. 199.

<sup>24</sup> Zob. Simon H. A., *Administrative Behavior*, wyd. II, New York, 1959.

<sup>25</sup> Zob. March J. G., Simon H. A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 1964.

dejsia do zarzadzania, w tym podejmowania decyzji<sup>26</sup>. Oprócz Druckera konieczność konkretnej analizy sytuacji w celu powzięcia prawidłowych decyzji kierowniczych podkreślało wielu teoretyków zarządzania. R. J. Mockler wskazuje, że konkretne sytuacje i konkretne warunki w których działa menedżer, są tak różnorodne, że współczesne teorie naukowego zarządzania okazały się niezadowalające z punktu widzenia praktyków szukających w teorii wskazówek jak należy podejmować decyzje w rzeczywistości gospodarczej<sup>27</sup>.

Zdaniem A. Sena w gospodarce działa struktura grup interesów determinująca sposób podejmowania decyzji, np. menedżerowie są odpowiedzialni wobec akcjonariuszy. W banku sanowanym zarząd komisaryczny odpowiada przede wszystkim przed nadzorem bankowym. Zgodnie z komunitariańską koncepcją moralności osób gospodarujących – racjonalność moralna menedżerów może być słabo lub silnie ograniczona<sup>28</sup>.

\*

Analiza sytuacji i **algorytmów decyzyjnych** w sanowanych bankach wskazuje na występowanie szczególnych dylematów decyzyjnych oraz konfliktów i nieporozumień następujących po realizacji procesu decyzyjnego<sup>29</sup>. Dylematy te można rozpatrywać na gruncie utylitaryzmu w etyce. Poniżej przedstawiono case study egzemplifikujące etyczne problemy w podejmowaniu decyzji w warunkach kryzysu banku.

#### 1) Dylemat uczciwość informacyjna a imperatyw sanacji

Zgodnie z zasadą publicznego zaufania, w oparciu o którą funkcjonują banki, należałoby upublicznić informację o kryzysie i programie naprawczym banku. „Depozytariusze lokujący w banku swoje środki są zainteresowani ich bezpieczeństwem. Traktują bank jako powiernika swych środków finansowych. Powiernictwo oznacza przekazanie majątku i interesów osobie zaufanej na czas określony lub do odwołania. Banki zobowiązują się zatem

---

<sup>26</sup> Zob. Drucker P. F., *The Practice of Management*, New York, 1954.

<sup>27</sup> Zob. Mockler R. J., *Situational Theory of Management*, Harvard Business Review, 1971, t. 49, nr 3, s. 151.

<sup>28</sup> Zob. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław, 1996, s. 92.

<sup>29</sup> Analiza została dokonana w oparciu o case study w 8 bankach, sanowanych z udziałem autora.

wykonywać obowiązki powiernicze wobec deponentów, którzy im zaufali.(...) Banki i fundusze powiernicze prowadzą działalność ryzykowną i ich obowiązkiem moralnym jest poinformowanie klientów o stopniu transformacji ryzyka. (...) Obowiązek ten można uzasadnić zarówno deontologicznie jak i konsekwencjalistycznie”<sup>30</sup>. Jednak imperatyw skutecznej sanacji wymaga, by informacje o złej sytuacji były jak najdłużej tajemnicą wobec klientów. Zarządy komisaryczne sanujące banki zwykle przedstawiają mediom mocne strony i szanse sanowanego banku. Publikowanie rocznego sprawozdania jest przedłużane do czasu ostatecznej weryfikacji przez zarząd komisaryczny i niezależnego audytora. Przekaz samych negatywnych informacji może przecież wywołać panikę, a to oznacza zwykle zagładę instytucji.

Dwie zasady moralne dotyczą relacji informacja a tajemnice firmy:

– każda osoba ma prawo do informacji potrzebnych do zawarcia uczciwej transakcji,

– każda osoba ma prawo do informacji, które są dla niej ważne i dotyczą jej bezpośrednio<sup>31</sup>.

Według B. Klimczak w każdej instytucji istnieją „insider trading”. Zatajenie informacji może być w określonych warunkach uzasadnione i nie zawsze jest naganne. Należy wziąć tu pod uwagę intencje i konsekwencje; potrzebna jest zatem wszechstronna analiza konsekwencjalistyczna i deontologiczna<sup>32</sup>.

2) Dylemat społeczna odpowiedzialność czy dodatkowe zyski

Z dylematem takim mają do czynienia te banki które konkurują z sanowanym bankiem na regionalnym rynku. Wykorzystując sytuację, mogą one posługiwać się informacjami o złym standingu konkurenta i przejmować w ten sposób nowych klientów. Jest to oczywiście działanie nieetyczne prowadzące do dobiecia chorego banku. Sytuacja taka wystąpiła m.in. przy sanacji Banku Wschodniego S.A. Dopiero interwencja nadzoru bankowego położyła tamę tym praktykom.

3) Dylemat sprawiedliwość społeczna a bezpieczeństwo

Znaczna część kadry kierowniczej (dyrektorów i naczelników) jest współodpowiedzialna za kryzys. Bezpieczeństwo i powodzenie sanacji

---

<sup>30</sup> Zob. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław, 1996, s. 113 i nast.

<sup>31</sup> Zob. *ibidem*, s. 86.

<sup>32</sup> Zob. *ibidem*, s. 89.

w dużej mierze zależy od wymiany kadr kierowniczych i zaufania do kadry, która pozostała.

#### Przykład 1

Jak postąpić w sytuacji, gdy dyrektor odpowiedzialny za straty w kredytach ma na utrzymaniu całą niepracującą rodzinę? Taka sytuacja wystąpiła w BW S.A. Przyznał się on do popełnionych błędów, tłumacząc się presją zarządu i obawą utraty pracy. Nie miał z tego żadnych innych korzyści. Podejmowanie decyzji w tej sprawie przeciągało się, dopiero po sygnale o możliwym aresztowaniu (które nastąpiło) została podjęta decyzja przez zarząd komisaryczny o rozwiązaniu umowy o pracę.

Rozstrzygnięcie w sprawach personalnych jest szczególnie trudne i wymaga po pierwsze pozyskiwania jak największej ilości opinii i informacji w takim przypadku, a po drugie wszechstronnej analizy konsekwencjalistycznej.

#### 4) Dylemat rzetelność reklamy a imperatyw przetrwania

Wprowadzany w sanowanych bankach zakaz reklamy depozytów przez KNB NBP znacznie utrudnia prowadzenie działalności, w tym zahamowanie wypływu depozytów z banku. Czy w tej sytuacji potraktować ten zakaz *sensu largo*; czy też przyjąć że informacja o oferowanych lokatach i ich oprocentowanie są informacją handlową a nie reklamą i prowadzić taką informację publiczną?

Problem zakresu informacji dla klienta musi być w każdej konkretnej sytuacji przedmiotem wyboru moralnego firmy<sup>33</sup>. Pamiętać też należy o odpowiedzialności z tytułu przestępstwa dotyczącego informacji w świetle kodeksu karnego.

#### 5) Dylemat sprawiedliwego nagradzania a prymat programu oszczędności

Po okresie szoku zawodowego związanego z wprowadzeniem do banku zarządu komisarycznego, znaczna część załogi angażuje się w sanację banku i wspiera działania zarządu. Powinno to mieć odzwierciedlenie w przyznawanych nagrodach i premiach. Jednak standing banku wymaga szczególnego reżimu oszczędnościowego. Jakie w tej sytuacji podjąć decyzje? Być konsekwentnym czy usatysfakcjonować chociaż niewielką grupę?

Zarządy komisaryczne poszukują zwykle złotego środka dla rozwiązania tego problemu. Z jednej strony stosują tzw., nagrody specjalne dla nielicznych pracowników, a z drugiej strony tworzą pozamaterialne systemy wyróżnień.

---

<sup>33</sup> Zob. *ibidem*, s. 87.

## 6) Dylemat zaufanie a kontrola

Zarządzanie każdym bankiem opiera się w dużym stopniu na zaufaniu do personelu. W sytuacji jednak gdy bank zostaje doprowadzony do sytuacji kryzysowej przez poprzedni zarząd przy pewnym jednak udziale personelu – powstaje dylemat czy i jak zaostrzyć system kontroli, na ile scentralizować system decyzyjny, komu okazać większe lub mniejsze zaufanie? Oczywiście sytuacja w każdym banku jest inna; wdrożenie zasady ograniczonego zaufania jest jednak konieczne. Z drugiej strony centralizacja, barak zaufania i nadmierna kontrola czy wręcz delatorstwo mogą sparaliżować instytucję. Obracanie przez bank wielkimi kwotami środków musi też wiązać się z zaufaniem nie tylko do kadry kierowniczej, ale i całego personelu.

## 7) Dylemat sprawiedliwość społeczna czy legalizm

Przykład: co zrobić gdy do zarządu komisarycznego zarządzającego bankiem, który ma zawieszoną działalność przez Komisję Nadzoru Bankowego – zgłaszają się klienci będący w szczególnie trudnej sytuacji życiowej? Składają oni wnioski o wypłatę depozytów na leczenie, operację na którą czekali kilka lat, na pogrzeb itp.

Bank ma zakaz wypłaty jakichkolwiek środków, ale jeśli przejmie go nowy inwestor – wypłata środków zostanie odblokowana. Rozwiązaniem może być ustalenie limitu wypłat dla nadzwyczajnych sytuacji klientów – nie większego niż wypłata odszkodowawcza ze środków Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w przypadku upadłości banku. Rozwiązanie to wydaje się moralne i było stosowane przez autora w praktyce.

## 8) Dylemat społecznej odpowiedzialności biznesu czy efektywności działań

### Przykład 1

W banku sanowanym i restrukturyzowanym ważny imperatyw dla podejmowania decyzji stanowi minimalizowanie ryzyka; tam zatem gdzie klienci nie spłacają kredytów, należy podjąć skuteczną windykację i szybko odzyskać środki. Jednak są przedsiębiorstwa, które jeśli bank ich nie dobije lecz dokredytuje lub zastosuje konwersję długu, karencję spłat zaległości – mają szansę na przetrwanie i rozwój; spłacą też w perspektywie zadłużenie.

B. Klimczak mówi o konflikcie moralnym między społeczną odpowiedzialnością a lojalnością wobec firmy; wskazując, że istnieje odpowiedzialność wobec klientów za skutki finansowe działalności firmy (np. banku wo-

bec deponentów). Przykładem są negatywne skutki działania znane pracownikom a ukrywane<sup>34</sup>.

#### Przykład 2

Częste są sytuacje w bankach (nie tylko sanowanych), iż klienci uchylają się od zwrotu kredytów. Jedynym sposobem na odzyskanie środków przez bank jest publiczna sprzedaż wierzytelności. Upublicznienie wierzytelności dłużnika jest jednak sprzeczne z ustawową zasadą tajemnicy bankowej. Zarządy banków wychodzą tu jednak ze słusznego, jak się wydaje, założenia, że klient nie dotrzymał umowy – a zatem banku również nie obowiązują konsekwencje tej umowy.

Zdaniem B. Klimczak „Powiernictwo obejmuje również zobowiązanie do zachowania tajemnicy bankowej. Z tego elementu powiernictwa banki chętnie się wywiązują, ponieważ jest to zgodne z ich interesami (...). Argument deontologiczny słabo jednak tłumaczy absolutny nakaz zachowania tajemnicy bankowej. Istnieją bowiem sytuacje usprawiedliwione dobrem publicznym, w których ujawnienie stanu interesów klienta jest konieczne”<sup>35</sup>. Prawo bankowe przewiduje różne sytuacje w których bank zobowiązany jest udzielić informacji sądowi czy prokuraturze; np. jeśli zachodzi podejrzenie prania pieniędzy. Nie ma jednak przepisu dotyczącego ujawniania tajemnicy przy sprzedaży wierzytelności banku.

#### 9) Dylemat legalność czy efektywność działań

Banki obowiązują tajemnicą bankową, nie dotyczy ona jednak standingu banku. Jednocześnie każdy bank ma *insider trading* – informacje wewnętrzne, które stanowią tajemnice handlowe. Te ograniczenia determinują stosowanie informacji w marketingu.

Przykład 1: czy w sytuacji zagrożenia banku przekazywać opinii publicznej i klientom pełną informację o sytuacji czy medialnie wyciszać bank aby nie doprowadzić do paniki klientów? Oczywiście szerokie i częste informowanie o sytuacji byłoby negatywnym marketingiem prowadzącym do upadłości banku.

Przykład 2: Ograniczenia nałożone przez KNB NBP np. w zakresie maksymalnych stóp procentowych depozytów czy zakazu reklamy oraz konieczność nieudzielania kredytów ze względu na brak wymaganego poziomu wypłacalności (wskaźnik ustawowy) w zagrożonym banku – przestrzegane

---

<sup>34</sup> Zob. *ibidem*, s. 82.

<sup>35</sup> Zob. *ibidem*, s. 114.

w sposób bezwzględny doprowadziłyby najczęściej do szybkiej upadłości. W takiej sytuacji szuka się tzw. złotego środka; na przykład nie wolno bankowi reklamować oprocentowania ale można przekazywać w masmediach informację o oferowanych produktach i ich cenach.

Wydaje się, że w sytuacji sanowania banku w warunkach silnej konkurencyjności rynku imperatyw efektywnego ratowania banku powinien być tu nadrzędny.

#### 10) Dylemat rozdziału religii od biznesu

Co zrobić w sytuacji paniki deponentów banku, kiedy setki ludzi okupują kasy i żądają wypłat? Konferencje prasowe, spotkania zarządu i potencjalnego inwestora z klientami, zatrudnienie wybitnego psychologa społecznego nie dają rezultatu. Czy w tej sytuacji można prosić o pomoc duchownych; o kazania do rozsądku mieszkańców będących klientami? Taka sytuacja zaistniała w jednym z polskich banków; pomoc duchownych okazała się bardzo skuteczna. Działanie to było niewątpliwie słuszne; pozwoliło bowiem uratować bank i środki pieniężne deponentów – wiernych tej parafii.

#### 11) Dylemat legalizm a poczucie krzywdy

Przykład 1: w jednym z banków o zasięgu regionalnym członek dotychczasowego zarządu został członkiem zarządu komisarycznego w związku z sytuacją kryzysową. Zgodnie z jego poprzednią umową o pracę miał on prawo do odprawy w przypadku rozwiązania umowy nie z jego strony. Umowa została rozwiązana z tytułu decyzji nadzoru bankowego o ustanowieniu zarządu komisarycznego. Decyzja w tym przypadku dotyczyła jego własnej sprawy, a jako członek nowego, komisarycznego zarządu miał formalne podstawy do jej podjęcia. Uznał on, że odprawa mu się należy mimo wyraźnego zakazu w prawie bankowym (*lex specialis*) i zmusił księgowość do jej wypłaty. Oczywiście przegrał sprawę w sądzie, a jego osoba została skompromitowana w środowisku bankowym.

Przykład 2: Jeden z akcjonariuszy zażądał wypłaty swego kapitału akcyjnego w B. W. S.A. Oczywiście jeśli bank ma straty kapitały są przeznaczane na ich pokrycie w przypadku fuzji lub przejęcia przez inny bank jako sposobu ratowania sanowanego banku. Ponieważ plan fuzji i wejście nowego inwestora były przygotowane i upublicznione – akcjonariusz po nieudanych agresywnych próbach odzyskania swojego kapitału – wniósł sprawę do sądu i przegrał. Za złe zarządzanie i straty w firmie niestety akcjonariusz odpowiada swoim kapitałem; jest to nad wyraz słuszna zasada.

Nieetyczne zachowania interesariuszy banku będącego w kryzysie są niewątpliwie naganne. Mogą one pogłębić stan kryzysowy; stąd zadaniem zarządu komisarycznego jest przeciwdziałanie takim zachowaniom.

## 5. Mechanizmy rozwiązywania dylematów etycznych

Wpisując opisane dylematy w cytowaną teorię A. B. Corrolla można mówić o konfliktach decyzyjnych między odpowiedzialnością ekonomiczną a prawną, między odpowiedzialnością etyczną a ekonomiczną oraz etyczną a prawną. Najmniej konfliktowa jest tu działalność filantropijna, bowiem bank w kryzysie takowej nie prowadzi.

Nie zawsze konsekwencja, nie zawsze prawa jednostki, nie zawsze legalizm są kryteriami etycznych decyzji instytucji będącej w sytuacji kryzysowej.

Jak pisze A. Sen – konsekwencja może być jednym z warunków jakie musi spełniać racjonalny wybór, ale nie może być warunkiem jedynym<sup>36</sup>. Według A. Sena banki powinny wywierać zamiar maksymalizacji zysku z perspektywy konsekwencjalistycznej.

Zdaniem A. Lewickiej-Strzałeckiej legalizm jest warunkiem koniecznym ale niewystarczającym etycznego działania w biznesie<sup>37</sup>. Natomiast B. Klimczak wskazuje, że „ludzie dokonują ocen moralnych za pomocą różnych kryteriów. Kryteria deontologiczne są powszechnie brane pod uwagę. Negatywna ocena moralna dokonana z punktu widzenia praw osoby ludzkiej może spowodować niekorzystne skutki dla sprawcy danego czynu, np. dla emitenta papierów wartościowych”<sup>38</sup>.

Ważnym źródłem dla rozwiązywania dylematów etycznych w procesie decyzyjnym są etyki zawodowe, np. kodeks etyczny bankowca czy kodeks dealera rynku kapitałowego.

Zastosowanie poniższych instrumentów może niwelować opisane dylematy decyzyjne:

---

<sup>36</sup> Zob. Sen A., *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny*, [w:] *Etyka w biznesie*, pod red. R. M. Minus, PWN, Warszawa, 1995.

<sup>37</sup> Zob. Lewicka-Strzałecka A., op. cit.

<sup>38</sup> Cyt. za Klimczak B., *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, 1998.



- lepsze prognozowanie możliwości finansowych banku,
- zmiana nieetycznych przepisów prawnych,
- wprowadzanie do instrukcji bankowych klauzul typu: „w nadzwyczajnych warunkach zarząd banku może odstąpić od regulaminu...”, tj. tworzących algorytm podejmowania decyzji w sytuacjach nadzwyczajnych,
- przyjęcie paradygmatu najwyższego interesu klientów w warunkach kryzysowych,
- wykorzystanie systemu arbitrażu zawodowego przy wątpliwościach decyzyjnych (np. Komisja Etyki Związku Banków Polskich).

## 6. Zakończenie

Pełnienie funkcji menedżera w banku będącym w sytuacji kryzysowej podlega znaczącym konfliktom etycznym. Od strony prakseologicznej narastanie dylematów decyzyjnych utrudnia podjęcie decyzji, przedłuża proces decyzyjny, zwiększa ryzyko i niepewność, wreszcie skazuje na porażkę.

Szereg nietypowych decyzji jest zmuszony podejmować zarząd komisaryczny w sanowanym banku. Niektóre z nich dotyczą zawodowych i finansowych interesów pracowników i klientów, wywołuje to akty niezadowolenia, agresji i inne nieetyczne zachowania interesariuszy banku. Także nieprecyzyjne normy prawne lub brak znajomości prawa przez interesariuszy powodują dylematy decyzyjne. Jednocześnie niektórzy interesariusze banku (w tym banki konkurencyjne) próbują zrealizować swój interes kosztem innych.

W opisanych sytuacjach występuje typowy dylemat menedżera; musi on ciągle wybierać między efektywnym biznesem bez etyki lub etyką bez biznesu.

„Niejasność etyczna różnych sytuacji jest przytaczana jako argument, iż nie jest słuszne moralne ograniczanie dążenia do pomnażania zysków bankowych. Wnioskowanie to nie jest jednak prawidłowe”<sup>39</sup>.

Niwelowaniu dylematów decyzyjnych powinny służyć dobre prognozy ekonomiczne, normy prawne stanowiące *lex specialis* w warunkach kryzysu firmy, rozbudowany kodeks etyczny – przewidujący sytuacje w warunkach kryzysowych i jasno określone nadrzędne paradygmaty podejmowania decyzji w sytuacjach specyficznych.

---

<sup>39</sup> Zob. *ibidem*, s. 115.

Wnioski dotyczące zmiany instytucjonalnych uwarunkowań procesów decyzyjnych w kryzysie firmy są więc następujące: lepsze stanowienie prawa, ustanawianie wyjątkowych norm dla podejmowania decyzji, zwiększenie roli zawodowych komisji etyki.

Piotr Masiukiewicz  
*Szkoła Główna Handlowa*

## DILEMMAS OF DECISION MAKING IN A RESTRUCTURISATION BANK

### S u m m a r y

Decision making in the crisis situation of the bank brings many moral dilemmas because decision situations in the bank are not typical. Among these dilemmas are the following: fair information versus effective restructurisation, social responsibility of business versus added profit, trust to employees versus external control etc. Decisions in crisis situations are taken based on the customer's interest. The terms of decision making for example law regulations, code of bank ethics do not facilitate moral dilemma solving and should be changed.

key words: decision taking, bank restructurisation, and moral dilemmas