
Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego

Autor: Czesław Lipiński

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2008, vol. 11, nr 2, s. 87-96

Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_lipinski_87_96.pdf

Ethics in Banking – Dilemmas of a Banker

Author: Czesław Lipiński

Source: ‘Annales. Ethics in Economic Life’ 2008, vol. 11, nr 2, pp. 87-96

Published by Lodz Archdiocesan Press

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_lipinski_87_96.pdf

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008

© Copyright by Czesław Lipiński

Used under authorization. All rights reserved.

Czesław Lipiński

Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź

e-mail: czeslawl@toya.net.pl

<https://doi.org/10.18778/1899-2226.11.2.08>

Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego

1. Uwagi ogólne

Rynek finansowy to szczególny rynek, którego funkcjonowanie opiera się chyba w najwyższym stopniu na czynniku wzajemnego zaufania między wszystkimi zaangażowanymi podmiotami. Zaufanie występuje, gdy uczestnicy rynku zachowują się zgodnie z kilkoma podstawowymi zasadami:

- przestrzeganie obowiązującego prawa,
- zrozumienie i poszanowanie wzajemnych interesów,
- wysoki stopień fachowości, niezawodności i rzetelności w realizacji oferowanych klientom usług,
- pełny dostęp do informacji o zdarzeniach na rynku i o wiarygodności poszczególnych kontrahentów.

Skuteczna realizacja tych zasad zależy przede wszystkim od czynnika ludzkiego – wewnętrznego (kadra zarządzająca, pracownicy), jak i zewnętrznego (klienci, akcjonariusze, reprezentanci instytucji nadzorujących). Wobec słabszych możliwości oddziaływania na czynnik ludzki w otoczeniu, instytucje finansowe starają się zapewnić sobie przewagę konkurencyjną na rynku, stawiając wysokie wymagania własnym pracownikom. Dotyczy to zarówno formalnych kwalifikacji i doświadczenia zawodowego, jak i odpowiednich cech osobowości czy zachowań w określonych sytuacjach.

Próbując sformalizować wymagania w tym ostatnim zakresie, instytucje działające na poszczególnych segmentach polskiego rynku finansowego na przestrzeni ostatnich kilku lat opracowały i wdrożyły swoje kodeksy etyczne – dokumenty zawierające zasady dobrych praktyk w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych. Należą do nich m.in.:

- Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych (wprowadzone w 2002 r., rozwinięte w 2005 r.) – obowiązujące wszystkie spółki notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych,
- Zasady Dobrej Praktyki Bankowej – zaakceptowane przez wszystkie banki komercyjne należące do Związku Banków Polskich na Walnym Zgromadzeniu ZBP w dniu 09.05.2001 r.,
- Kodeks Dobrej Praktyki Domów Maklerskich,
- Zasady Etyki w Działalności Ubezpieczeniowej – wprowadzone przez zakłady ubezpieczeń, zrzeszone w Polskiej Izbie Ubezpieczeń,
- Podstawowe Zasady Dobrej Praktyki oraz Współpracy Zakładów Ubezpieczeń z Brokerami,

- Standardy Dobrych Praktyk w Zakresie Akwizycji i Transferów Powszechnych Towarzystw Emerytalnych, zrzeszonych w Izbie Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych,
- Kodeks Dobrych Obyczajów Przy Prezentacji Wyników oraz Klasyfikacji Funduszy Inwestycyjnych STFI w Polsce (STFI – obecnie Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami).

Wszystkie wymienione dokumenty łączą wyrażone w ich treści wartości takie jak uczciwość, lojalność, poszanowanie wzajemnych interesów, zapewnienie pełnego dostępu do informacji. Ich dodatkową ważną cechą jest fakt, że nie zostały one narzucone odgórnie przez obowiązujący system prawny, a ich egzekwowaniem nie zajmują się organy nadzorcze. Zostały one samorządnie wypracowane przez organizacje zrzeszające podmioty funkcjonujące na rynku finansowym i dobrowolnie zaakceptowane przez te podmioty.

Trzeba tu nadmienić, że wymienione wyżej kodeksy etyczne powstały pod wpływem wzorców płynących z rynków Zachodu, nawiązujących do rygorów uchwalonej w roku 2002 w USA ustawy „*Sarbanes-Oxley Act*”, która nałożyła obowiązek wdrożenia procedur przejrzystego, etycznego postępowania na amerykańskie spółki giełdowe. Powstaje tu pewna wątpliwość: czy dobrze jest, gdy wdrażanie tego typu norm etycznych wynika nie tyle z własnego przeświadczenia o ich obiektywizm i słuszności, co z nakazu prawa, czy z obawy przed konkurencją (bo firma, która ogłasza, że stosuje kodeks etyczny, jest lepiej postrzegana przez rynek). I czy nie dochodzi niekiedy do swoistej „inflacji” kodeksów etycznych, które na papierze regulują niemal wszystko, a w życiu codziennym nie są do końca przestrzegane, bo natura ludzka podchodzi do ich zasad z pewnym relatywizmem (i trzeba przyznać, że niekiedy nawet całkiem „zdroworozsądkowym”).

Celem niniejszego artykułu jest przekazanie kilku refleksji na temat zasad etycznych, jakimi w swej działalności kierują się banki – przede wszystkim w relacjach zewnętrznych (wobec klientów, akcjonariuszy, mediów, ogółu społeczeństwa), ale także i wewnętrznych (relacje przełożeni – podwładni, relacje między pracownikami). Uwaga zostanie zwrócona zwłaszcza na te zasady, których praktyczne stosowanie generuje pewne dylematy czy nawet sytuacje konfliktowe, w których trzeba umieć odpowiedzieć na pytanie: do jakiego stopnia realizacja danej zasady nie narusza innych zasad. Teoretycznie zasady ładu korporacyjnego (czy „dobrych praktyk”) nie powinny być wzajemnie sprzeczne. Praktyka codziennego życia niesie jednak takie bogactwo sytuacji, ludzkich charakterów czy indywidualnych reakcji, że w wielu przypadkach zachodzi potrzeba poszukania rozsądnego kompromisu między różnymi wartościami.

2. Postępowanie banków w stosunkach z klientami

Badanie przeprowadzone niedawno przez Instytut PENTOR wykazało, że 69% klientów postrzega korzystnie polskie banki detaliczne. Zdecydowanie niekorzystne zdanie wyraża 23% klientów, przy czym ciągle jeszcze 5% klientów negatywnie kojarzy ze słowem „bank” takie słowa, jak „oszuści”, „złodzieje”, „lichwa”, „wyzysk”, zaś kolejne 12% stwierdzenia takie, jak „straszne odsetki”, „drogie kredyty”, „wysokie opłaty i prowizje”, „tłok”, „kolejki”. Dalsze podzielane przez klientów negatywne stereotypy to: niszczenie

przedsiębiorców, hamowanie rozwoju gospodarczego drogimi kredytami, bogacenie się kosztem klientów, czy wręcz „naciąganie” klientów¹.

Chcąc przyciągnąć nowych klientów, także tych niechętnych czy niezdecydowanych, banki regulują swe postępowanie w stosunkach z klientami m.in. poprzez następujące zasady:²

- traktowanie wszystkich swoich klientów z należytą starannością;
- nie wykorzystywanie profesjonalizmu w sposób naruszający interesy klientów;
- działanie w stosunkach z klientami i przy wykonywaniu czynności na rzecz klienta zgodnie z zawartymi umowami, w granicach dobrze pojętego interesu własnego i z uwzględnieniem interesu klientów;
- informowanie klienta o rodzajach i warunkach świadczonych usług, wyjaśnianie różnic między poszczególnymi oferowanymi usługami ze wskazaniem korzyści, które dana usługa gwarantuje oraz związanych z daną usługą ryzykach;
- formułowanie w sposób precyzyjny i zrozumiały dla klienta zasad działania banku w stosunkach z klientami, informacji o świadczonych usługach, a także umów, dokumentów bankowych i pism kierowanych do klientów.

Zasady etyki w działalności ubezpieczeniowej uchwalone przez zakłady ubezpieczeń, zrzeszone w Polskiej Izbie Ubezpieczeń, wprowadzają dodatkowe istotne elementy:³

- zasadę, w myśl której nie powinno się „uzależniać jakości obsługi klienta od wysokości osiąganego dochodu z tytułu danej umowy ubezpieczenia”,
- dążenie do unikania konfliktów z klientem, poprzez lojalne informowanie go o sytuacjach, w których konflikt może wystąpić i wspólne ustalenie zasad postępowania w takich sytuacjach.

3. Wzajemne stosunki między bankami

Banki względem siebie są także klientami: prowadzą rachunki bieżące dla środków innych banków, przyjmują lokaty, udzielają pożyczek. Współpracują także w ramach tzw. konsorcjów kredytowych przy udzielaniu dużych kredytów inwestycyjnych przekraczających limity indywidualnego zaangażowania pojedynczego banku. Dlatego przyjęto, że ich wzajemne stosunki powinny uwzględniać:⁴

- zasady rzetelności, lojalności środowiskowej i kultury korporacyjnej oraz powszechnie przyjęte wzorce zachowań instytucji zaufania publicznego, z poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji⁵;

¹ M. A. Dudek, *Nasz klient, nasz bank*, „Gazeta Bankowa” 18–22.04.2007 r., s. 10–11.

² *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, rozdz. II, Związek Banków Polskich 2001.

³ *Zasady Etyki w Działalności Ubezpieczeniowej*, § 4, p. 2.3 i 2.4.

⁴ *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, rozdz. III.

⁵ *Zasady Etyki w Działalności Ubezpieczeniowej* [§ 5, p. 1] regulują bardziej precyzyjnie działania, respektujące zasady uczciwej konkurencji, zakazując w szczególności:

- utrudniania konkurencji dostępu do rynku,
- nakłaniania pracowników konkurencyjnych zakładów ubezpieczeń i innych podmiotów związanych z nimi do działania na ich niekorzyść,
- rozpowszechniania nieprawdziwych informacji o konkurencji,
- stosowania reklamy, która może wprowadzać w błąd lub jest sprzeczna z dobrymi obyczajami,

- wspomaganie się przy wykonywaniu wspólnych przedsięwzięć, służących umocnieniu systemu bankowego a także przy wykonywaniu czynności bankowych – na zasadzie równości i wzajemności, szczególnie w zakresie wymiany informacji dopuszczonej przepisami prawa i wewnętrznymi porozumieniami (nie naruszając przy tym własnych interesów oraz zachowując tajemnicę handlową);
- dbałość o prawdziwość i rzetelność wzajemnie udzielanych informacji i wydawanych poświadczeń;
- unikanie wypowiedzania wzajemnie zawieranych umów, bez ważnych powodów (zwłaszcza umów o stałej współpracy);
- dążenie do polubownego załatwiania powstających pomiędzy nimi sporów, w szczególności poprzez korzystanie z sądownictwa polubownego, prowadzonego przez samorząd bankowy.

4. Zasady reklamy

- Dodatkowe wymogi określono wobec akcji reklamowych prowadzonych przez banki:⁶
- akcje reklamowe powinny rzetelnie informować klientów o prowadzonej działalności;
 - banki, informując o rodzajach i warunkach świadczonych usług, powinny zapewnić klientowi pełną i rzetelną informację, w tym o możliwościach uzyskania dodatkowych korzyści oraz o kosztach i ryzykach związanych z poszczególnymi oferowanymi usługami, umożliwiając klientowi dokonanie właściwego wyboru;
 - uznaje się, że ocena usług oferowanych przez banki należy do klientów, a w związku z tym banki nie powinny:
 - odnosić się w reklamach do ofert innych banków ani kreować negatywnych wizerunków konkurentów;
 - poddawać w swoich reklamach w wątpliwość solidności innych banków ani oceniać ich działalność;
 - finansować dokonywanych przez prasę i instytucje niebankowe porównań ofert bankowych w celu zapewnienia wiarygodności i obiektywizmu własnych ofert.

5. Wymogi wobec pracowników bankowych

Produkty i usługi bankowe mają niematerialny charakter. Jedne z nich są wystandaryzowane w stopniu umożliwiającym ich dystrybucję w zautomatyzowanych, elektronicznych kanałach obsługi. Jednak większość jest sprzedawana w bezpośrednim kontakcie pracownika banku z klientem. Dodatkowo, przyjęte procedury umożliwiają indywidualne kształtowanie niektórych parametrów produktów (jak np. marże odsetkowe, stawki prowizji, kursy wymiany walut) w zależności od spełnienia pewnych warunków.

– szkodenia dobremu imieniu konkurentów,
i nakazując reagować na nieetyczne zachowanie konkurentów.

⁶ *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, rozdz. IV.

Cechy pracownika, takie jak:

- znajomość procedur,
- doświadczenie,
- stan psychofizyczny w chwili kontaktu z klientem,

decydują o zadowoleniu klienta i o trwałości jego kontaktu z bankiem oraz o wyniku finansowym, jaki bank realizuje na transakcjach dokonanych z danym klientem.

Trzeba też wspomnieć, że członkostwo Polski w Światowej Organizacji Handlu (WTO) oraz zobowiązania wynikające z podpisanego przez nasz kraj Traktatu Generalnego w Sprawie Taryf Celnych i Usług (GATS) nakładają m.in. obowiązek wdrożenia w sektorach gdzie podejmowane są zobowiązania dotyczące usług profesjonalnych procedur umożliwiających sprawdzenie umiejętności świadczenia tych usług. Stwierdza się tam także, że kraje członkowskie będą współpracować z odpowiednimi organizacjami między- i pozarządowymi dla ustanowienia i przyjęcia jednolitych standardów i kryteriów międzynarodowych dotyczących poszczególnych zawodów i specjalności.

Standardy dla polskiego systemu bankowego opracowano pod patronatem Związku Banków Polskich. Stanowią one jednocześnie:

- usystematyzowany zestaw wymagań dla zawodu bankowca począwszy od wiedzy ogólnobankowej, uważanej za podstawę do dalszego doskonalenia zawodowego – poprzez specjalistyczną, skończywszy na eksperckiej,
- uniwersalny zestaw umiejętności niezbędnych dla pracowników banków,
- zestaw pożądanych cech charakterologicznych i wymagań etycznych, niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków na poszczególnych stanowiskach w banku.

Dla obecnych i przyszłych pracowników banku standardy kwalifikacyjne to przejrzysty opis wymagań, pozwalający określić i sprecyzować własny rozwój zawodowy (jak ma przebiegać kariera, w jakim tempie, w jakim obszarze działalności). Z kolei dla samych banków standardy stanowią:

- opis wymagań, który można wykorzystać do opisu stanowisk, ocen pracowniczych i tworzenia mapy kompetencji,
- narzędzie racjonalizacji polityki awansowej i płacowej,
- narzędzie planowania rozwoju zawodowego poszczególnych grup pracowników i kadry rezerwowej,
- system certyfikacji obiektywnie potwierdzający poziom wiedzy i umiejętności.

Standardy definiują merytoryczny zakres wiedzy fachowej (zróżnicowany zależnie od dziedziny i rodzaju stanowiska pracy) oraz właściwości intelektualne, jakimi powinien się charakteryzować pracownik. Jednocześnie wymieniają cały zestaw cech osobowości pracownika, pożądanych w pracy bankowca (por. schemat 1 i 2 w załączniku).

Osoba obdarzona wszystkimi pożądanymi cechami nie będzie mieć trudności w realizacji zasad postępowania pracownika banku⁷, które podkreślają m.in., że:

- pracownik banku powinien:
 - wykonywać swoje obowiązki starannie i sumiennie, zgodnie z najlepszą wiedzą i wolą, w granicach dopuszczalnego ryzyka uzasadnionego interesem banku,

⁷ *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, rozdz. V.

- dbać o dobre imię banku i godnie go reprezentować,
- być lojalnym wobec banku, w którym jest zatrudniony,
- wykorzystywać posiadaną wiedzę i kwalifikacje w interesie banku i jego klientów;
- sprawą honoru pracownika banku powinna być odpowiedzialność za wypowiedziane przez niego słowa, którymi powinien czuć się związany tak, jak formalnie sporządzonym dokumentem;
- pracownik banku powinien udzielać rzetelnych informacji, rzeczowo wyjaśniać klientom istotę świadczonych przez bank usług, przy negocjacjach warunków umów udzielać informacji, które mają znaczenie dla zawieranej umowy;
- pracownik nie powinien podejmować czynności, które mogłyby doprowadzić do powstania konfliktu interesów pomiędzy nim a bankiem, w szczególności nie powinien podejmować działań konkurencyjnych wobec banku, w którym jest zatrudniony;
- pracownik nie może wykorzystywać zajmowanego w banku stanowiska dla osiągnięcia osobistych korzyści.

Teoretycznie sformułowanie tych zasad nie budzi zastrzeżeń, zaś ich realizacja przez pracowników stanowi niewątpliwie warunek konieczny dla skutecznego prowadzenia działalności przez bank. Ale warto zwrócić uwagę na pewne kwestie, jakie pojawiają się w praktyce.

1. Bezpośredni interes banku i interes jego klientów są wzajemnie sprzeczne, a dotyczy to zresztą nie tylko bankowości. W dowolnej sytuacji sprzedaży jakiegoś dobra czy usługi sprzedający jest zainteresowany by sprzedać jak najwięcej po możliwie najwyższej cenie, zaś kupujący ma cel przeciwny: nabyć ilość zaspokajającą jego potrzebę po cenie możliwie jak najniższej. Pracownik bankowy, przedstawiając ofertę produktową, stoi więc przed dylematem: przedstawić klientowi charakterystykę **wszystkich wariantów produktu**, jakim klient jest zainteresowany, czy też tylko charakterystykę **wybranych produktów** – najbardziej rentownych dla banku, gdyż od ich sprzedaży zależy np. wykonanie planu w zakresie wyniku finansowego, a w ślad za tym wypłacenie pracownikowi premii. W wielu przypadkach klient nie posiada pełnych danych odnośnie oferty danego banku czy konkurencyjnych banków, więc jego decyzje całkowicie opierają się na informacji uzyskanej od pracownika banku, z którym ma do czynienia w danej chwili.
2. Czy jest „działaniem konkurencyjnym wobec banku” wykorzystanie wiedzy o warunkach udzielania kredytów, ich oprocentowaniu i stawkach prowizyjnych w „swoim” banku i w innych bankach, w celu doradzenia członkowi rodziny lub osobie znajomej w kontakcie prywatnym, że oferta „swojego” banku nie jest najkorzystniejsza pomiędzy dostępnymi na rynku? Czy mechanizmy motywacji stosowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mogą spowodować, że więź pracownika z bankiem okaże się silniejsza niż więzi pokrewieństwa i przyjaźni?
3. Czy pracownik banku powinien korzystać z produktów „swojego” banku? Z jednej strony jest to wyraźny dowód lojalności i zaufania wobec banku-pracodawcy. Z drugiej jednak strony pracownik banku nie jest anonimowym klientem – nawet jeśli nie stosuje się wobec niego uprzywilejowanych warunków sprzedaży (niższe marże i stawki), to ułatwianie formalności na ogół przebiega szybciej, niż w zwykłej procedurze. Większe jest też ryzyko nieuczciwego postępowania, narażającego bank na stratę. Dodatkowy aspekt wiąże się z prawem do zachowania tajemnicy o własnej sytuacji materialnej: aczkolwiek wszyscy pracownicy banku są zobowiązani do przestrzegania tajemnicy bankowej, to

stosunkowo łatwy dostęp do danych może nakłaniać do niedozwolonego „podglądania” stanu depozytów czy kredytów współpracowników i wykorzystywania tych danych w nieetyczny sposób. Być może lepiej jest więc być anonimowym klientem w „obcym” banku, w którego przypadku nie dysponuje się tak szeroką wiedzą o ofercie produktowej, co niesie ryzyko ponoszenia dodatkowych kosztów, niż narażać się na niekoleżeńskie wykorzystywanie wiedzy o stanie posiadania?

4. Człowiek nie jest istotą doskonałą:

- ma ograniczony czas reakcji na zmiany w otoczeniu, określoną zdolność przyswajania informacji w jednostce czasu i określoną prędkość pracy,
- przemęczony popełnia błędy,
- wymaga odpowiedniej adaptacji środowiska pracy, narzędzi, formatu dokumentów itp. stosownie do swych cech psychofizycznych,
- chętnie postępuje w sposób rutynowy, obawia się, a niekiedy nawet broni się przed zmianami,
- w zależności od własnej hierarchii ocen może być skłonny do popełnienia czynów uznawanych powszechnie za nieetyczne lub nielegalne.

Człowiek wprowadza więc do środowiska bankowego dodatkowy czynnik ryzyka (zwany ryzykiem operacyjnym), który ostatnio traktowany jest w świecie bankowym równie poważnie, jak uznawane dotąd za typowe dla banków ryzyko kredytowe, płynności, stóp procentowych czy ryzyko kursowe, zagrażające realizacji pozytywnych wyników finansowych. Kwestia przestrzegania przez pracownika norm prawnych i etycznych staje się w ten sposób blisko związana z ekonomiką banku.

Zamiast tradycyjnych wniosków końcowych pojawia się więc otwarte pytanie:

Czy w kontekście powyższych rozważań etyczne prowadzenie biznesu bankowego jest celem samym w sobie, czy raczej narzędziem realizacji określonych celów ekonomicznych?

Załącznik

Samodzielny pracownik bankowy

- łatwość uczenia się,
- zdolność logicznego myślenia.

Dyplomowany pracownik bankowy

- refleksyjność,
 - kreatywność,
 - innowacyjność (otwartość myślenia),
 - łatwość uczenia się,
 - zdolności analityczne,
 - zdolność wnioskowania.
-

Schemat 1. Pożądane właściwości intelektualne pracownika bankowego (według „Standardów kwalifikacyjnych” ZBP)

Cechy temperamentu:

- zrównoważenie emocjonalne,
- opanowanie (odporność na stres),
- introwersja ~ ekstrawersja.

Postawy i zachowania:

- nastawienie na pracę,
- odpowiedzialność,
- dotrzymywanie zobowiązań (spolegliwość),
- zdyscyplinowanie (przestrzeganie procedur),
- etyka zawodowa,
- przestrzeganie społecznie akceptowanych norm zachowania.

Cechy indywidualne związane z pracą:

- samodzielność w działaniu,
 - długotrwała koncentracja uwagi,
 - staranność i dokładność w pracy,
 - dążenie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych (aktualizowanie wiedzy),
 - terminowość,
 - zdolność organizowania pracy własnej,
 - wydajność (efektywność) pracy,
 - dbałość o wygląd zewnętrzny.,
 - komunikatywność w mowie i w piśmie,
 - łatwość nawiązywania kontaktów,
 - zdolność wpływania na zachowania innych,
 - zdolność współpracy i współdziałania,
 - poszanowanie innych (tolerancja),
 - takt i kultura bycia.
-

Schemat 2. Cechy osobowości pracownika, pożądane w pracy bankowca (według „Standardów kwalifikacyjnych” ZBP)

Ethics in Banking – Dilemmas of a Banker

Summary

Credibility and reliability of counter-partners are the most important features required for the efficient functioning of financial markets. Violating these requirements is an important aspect of the operational risk, posed by the human factor – both internal (managers, employees) and external (customers, shareholders, competitors, supervisors). Therefore, having a limited impact on the behaviour of outside persons, the financial institutions formulate high standards towards their own personnel. It concerns formal qualifications and professional experience, as well as specific personality traits and appropriate behaviour in various situations.

These standards are specified in numerous recent ethics codes – documents formulating the so-called “corporate governance best practices” in internal and external relations to other people. The aim of this paper is to draw attention to the fact that some of these standards generate in praxis a number of dilemmas or even conflict situations, when there appears a question of to what extent the application of a given rule does not breach other rules. Theoretically, corporate governance practices should be internally consistent. However, everyday experience brings such a multitude of real situations, diverse human characters or individual reactions that there appears a need for a sensible compromise between values of equal importance which, in some cases, prove contradicting.

Key words: *ethics in finance, corporate governance, best practices in banking*