

IMPACTUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI BANCARE

Studiu Empiric

Traducere din "Cross-Cultural Management Journal", Volume XV, Issue 2 / 2013

Keywords

Guvernanță corporativă
Sistem bancar
Autoritati de supraveghere
Managementul riscurilor
Audit
Structura acționariat

JEL Classification

M42, M48

Abstract

Prăbușirea treptată a piețelor financiare la nivelul Uniunii Europene începând cu toamna anului 2008 și criza înregistrată la nivelul portofoliului de credite/plasamente care a urmat, au fost generate de mai mulți factori, adesea interdependenți, atât la nivel macroeconomic cât și la nivel microeconomic, ducând în final la acumularea unor riscuri excesive în sistemul financiar.

Aceasta acumulare excesivă de riscuri a fost parțial cauzată de deficiențele guvernantei corporative a instituțiilor financiare și mai ales de deficiențele băncilor.

Chiar dacă nu putem pune pe seama guvernantei corporative declanșarea crizei, totuși inexistența sau neadecvarea mecanismelor efective de control au determinat în final asumarea unor riscuri prea mari de către majoritatea instituțiilor de credit.

Acest articol își propune să evalueze gradul de aplicare a principiilor de guvernare corporativă la nivelul unor jucători semnificativi din sistemul bancar românesc.

Metodologia cercetării s-a bazat în esență pe tehnica utilizării chestionarului, pe observații asupra documentelor de guvernare corporativă publicate pe site-urile societăților bancare analizate și pe utilizarea unor metode de scoring în evaluarea gradului de aplicare a principiilor de guvernare corporativă.

1. Introducere

La nivel european – și chiar la nivel global - criza economică și financiară prelungită a fost o provocare pentru instituțiile financiare, influențând în mod negativ sistemul bancar și nu numai.

Impactul crizei globale a afectat, gradual, în mod covârșitor profitabilitatea industriei bancare, cu efecte asupra tuturor tipurilor de produse și servicii bancare oferite clienților, modelelor de supraveghere și metodelor de evaluare cunoscute până în prezent.

Prăbușirea treptată a piețelor financiare la nivelul Uniunii Europene începând cu toamna anului 2008 și criza înregistrată la nivelul portofoliului de credite/plasamente care a urmat au fost generate de mai mulți factori, adesea interdependenți, atât la nivel macroeconomic, cât și la nivel microeconomic, ducând în final la acumularea unor *riscuri excesive* în sistemul financiar. “Aceasta acumulare excesivă de riscuri a fost parțial cauzată de deficiențele guvernantei corporative a instituțiilor financiare și mai ales de deficiențele băncilor” (Directiva 2006/48/CE a Parlamentului European).

Pentru că ne-am propus o scurtă analiză a mediului european, mai degrabă a Uniunii Europene ca structură administrativă, observăm că “la nivelul Comisiei Europene s-au realizat consultări publice cu privire la consolidarea și apropierea regimurilor de sancțiuni din sectorul financiar” (http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2010/sanctions_en.htm), inclusiv cele cu privire la aspectele relevante din sectorul bancar. “Acestea au fost identificate pe baza unui studiu realizat de Comitetul European al Supraveghetorilor Bancari cu privire la regimurile naționale de sancțiuni din acest sector” (CEBS: „Mapping of supervisory objectives, including early intervention measures and sanctioning powers”, martie 2009/47,

disponibil la <http://www.c-eps.org/home.aspx>)

La baza consultărilor au stat o serie de chestionare cu privire la practicile de guvernanta corporativă, care au fost trimise unor bănci mari și societăți de asigurare reprezentative pentru diversitatea sectorului.

De asemenea, au fost realizate și o serie de interviuri cu membri ai structurilor de conducere, directori responsabili cu administrarea riscurilor, controlori interni, auditori, etc. Totodată, supraveghetorii bancari au fost chestionați cu privire la opiniile și rolul lor în guvernanta corporativă a instituțiilor financiare, dar și investitori instituționali europeni majori și asociații ale acționarilor fiind parte a acestui studiu.

Studiul a fost finalizat prin publicarea *Cărții Verzi privind Guvernanta corporativă în instituțiile financiare și politicile de remunerare*.

Reacțiile nu au întârziat să apară, o serie de autori și voci importante ale lumii financiare europene apreciind faptul că *intărirea guvernantei corporative* trebuie să fie în centrul programului de reformă a piețelor financiare și de prevenire a crizelor. Aceștia constată că, pe de o parte, ***consiliile de administrație și autoritățile de supraveghere nu au prevăzut natura și amploarea riscurilor cu care se confruntau, pe de altă parte, acționarii nu și-au luat în serios rolul de proprietari.***

Chiar dacă nu putem pune pe seama guvernantei corporative declanșarea crizei, totuși inexistența sau neadecvarea mecanismelor efective de control au determinat în final asumarea unor riscuri prea mari de către majoritatea instituțiilor de credit.

În zona serviciilor financiare, considerăm că nu ar trebui neglijate importanța intereselor celorlalte părți implicate (titularii conturilor curente, depozite la termen, beneficiari de credite, acreditive, investitori pe piața de capital, firme de brokeraj etc.) și mai ales

stabilitatea sistemului financiar, având în vedere caracterul sistemic al unui mare număr de jucatori (ex.: BCR, BRD ca principali poli ai industriei bancare românești).

2. Guvernanta corporativă la nivelul Sistemului Bancar European

Guvernanța corporativă se referă la relațiile dintre conducerea unei întreprinderi, consiliul de administrație al acesteia, acționarii săi și alte părți interesate, cum ar fi angajații și reprezentanții acestora. ”Guvernanța determină totodată cadrul în care se definesc *obiectivele* unei întreprinderi, precum și *mijloacele* prin care aceste obiective pot fi atinse și prin care se poate asigura o monitorizare a rezultatelor obținute” (OECD Principles for Corporate Governance 2004, page 11).

Așa cum subliniam anterior, prin natura activităților lor și caracterul sistemic al unor jucători din cadrul sistemului bancar, falimentul unei instituții de credit poate genera printr-un efect de domino falimentul altor instituții de credit. Acest proces ar putea duce la o contracție imediată a creditelor și la o declanșare a crizei economice din cauza lipsei de finanțare, fapt demonstrat de recenta criză financiară. “Acest risc sistemic a determinat o serie de guverne să salveze sectorul financiar cu banii publici” (Cartea Verde privind Guvernanța corporativă în instituțiile financiare și politicile de remunerare) (ex.: Royal Bank of Scotland, Lloyds Banking Group, etc). Astfel, contribuabilii sunt practic indirect implicați în funcționarea instituțiilor de credit, contribuind la stabilitatea financiară și creșterea/ descreșterea economică. Putem remarca aici și declarațiile Guvernului României cu ocazia prezentării elementelor bugetare 2013, vizând contribuția fiecărui cetățean român la datoria publică și susținerea cheltuielilor cu dobânzile, situația datoriilor acumulate, banii din bugetul pe 2013 și proiectele care

se vor putea duce la îndeplinire în următorii patru ani, că, la sfârșitul anului, "fiecare dintre noi va fi mai dator cu 150 de euro" (Ziarul Financiar, 10 Ianuarie 2013, Victor Ponta, Discurs despre starea națiunii).

Totodată, nu neglijăm faptul că interesele clienților instituțiilor de credit (titularii conturilor curente, depozite la termen, beneficiari de credite, acreditive, investitori pe piața de capital, firme de brokeraj și, într-o oarecare măsură, angajații) pot fi în dezacord cu interesele acționarilor. Aceștia din urmă profită de creșterea valorii acțiunilor și de maximizarea profiturilor pe termen scurt și sunt în principiu mai puțin interesați de un nivel de risc prea scăzut. Depunătorii și alți creditori se concentrează în schimb asupra capacității instituției de credit de a rambursa sumele depuse de ei și alte creante ajunse la maturitate, favorizând astfel viabilitatea pe termen lung a institutiei în cauză. Prin urmare, “depunătorii au tendința de a *privilegia un nivel de risc foarte scăzut* (Peter O. Mülbart, Guvernanța corporativă a băncilor, *European Business Organisation Law Review*, 12 august 2008, p. 427).

Se pare că, deși majoritatea instituțiilor de credit sunt reglementate și supravegheate cu mare atenție, normele în materie de guvernanta corporativă trebuie adaptate pentru a se ține seama de natura specifică acestora.

Normele și reglementările utilizate sunt în general impuse de nevoia de supraveghere și se concentrează asupra existenței unor structuri adecvate de control intern, de gestionare a riscurilor, de audit și de conformitate în interiorul instituțiilor de credit. Tocmai de aceea, ele nu au fost în măsura să prevină asumarea de riscuri excesive de către respectivele instituții de credit.

De asemenea, și Comisia Europeană consideră că “un sistem eficace de guvernanta corporativă ar trebui să ducă, cu ajutorul unor mecanisme de supraveghere, la un grad ridicat de

responsabilizare a principalelor părți interesate din instituțiile de credit (consilii de supraveghere, acționari, conducere executivă, etc.)”. Cu toate acestea, Comisia constată că, din contră, criza financiară și gravele sale consecințe economice și sociale au dus la *instaurarea unui deficit de încredere* considerabil în instituțiile de credit.

Nu putem decât să “achiesăm” cu o serie de autori, dar și cu cei care au elaborat Cartea verde și să apreciem că această criză financiară a demonstrat o *lipsă de eficacitate* a principiilor guvernantei corporative (nu au fost atinse obiectivele acesteia) în sectorul bancar, determinată, în principal, de:

- *sferă de aplicare prea vastă*, lăsând un mare grad de interpretare la nivelul instituțiilor de credit, principiile implementându-se doar la nivel declarativ (politici, coduri etc.);
- nedefinirea și *lipsa unei segregări clare* a rolurilor și responsabilităților în interiorul instituției de credit;
- *neimpunerea* unei obligații legale de conformare/implementare, dar și absența unor sancțiuni care să descurajeze încălcarea acestora (ex: folosirea termenului „poate” în detrimentul imperativului „trebuie”).

3. Supraveghere și guvernanta corporativă în Sistemul Bancar Românesc

La momentul analizei, în industria bancară din România își desfășoară activitatea atât instituții de credit membre ale unor holdinguri multinaționale cât și instituții de credit cu capital autohton.

La o primă și simplă analiză a situației pieței bancare românești s-au observat diferențe de abordare în funcție de apartenența sau nu la un grup bancar European.

Principalele aspecte ale sistemelor bazate pe mecanismele băncilor mamă relevă faptul că, în esență acestea au preluat ad-literam mecanismele grupului,

ancorând totuși și elementele legislative românești, cum ar fi: Ordonanța de Urgență nr.99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea Capitalului (cu modificările ulterioare), Legea nr. 58/1998 privind activitatea bancară, republicată sau legea societăților comerciale.

Principalii piloni ai sistemului de guvernanta corporativă sunt reprezentați de:

- Actul constitutiv – document care definește obiectul de activitate al băncii, relațiile dintre acționari, organele de conducere și administrare și competențele acordate acestora precum și liniile directoare privind reprezentarea, controlul și gestiunea financiară;
- Cadrul de administrare al activității, evaluat periodic și revizuit corespunzător, cuprinzând conceptul privind structura și organizarea băncii (la nivelul administrației centrale și al rețelei de unități), organelor de conducere și nivelurilor de management, precum și principiile și regulile de funcționare ale acestora;
- Sistemul de control intern, cu cele trei componente, respectiv activitățile de audit intern, de conformitate și de administrare a riscurilor cu anumite particularități privind gradul de subordonare pentru fiecare bancă;
- Sistemul de delegare a limitelor de autoritate de decizie și de semnare a documentelor de angajare patrimonială;
- Regulamentul de organizare funcționare, Coduri de etică, Regulamentul intern, etc.;
- Principiile de comunicare cu părțile interesate: acționari, clienți, salariați, instituții publice și de reglementare, comunitate etc.

Băncile autohtone sunt societăți comerciale pe acțiuni și funcționează ca persoane juridice române de drept privat, în conformitate cu legislația în vigoare, prevederile Actelor Constitutiv și a reglementarilor interne.

4. Testarea importanței elementelor cheie de Guvernanță Corporativă

4.1. Obiectivele și metodologia cercetării

Obiectivele cercetării sunt subordonate scopului principal de a evalua importanța acordată elementelor cheie de guvernanță corporativă în cazul unui număr de 9 bănci semnificative care activează pe piața bancară românească. În esență, aceste obiective au vizat:

- a) Analiza elementelor cheie de guvernanță corporative;
- b) Identificarea societăților bancare care intră în aria de cercetare și transmiterea unui chestionar de evaluare;
- c) Culegerea și procesarea informațiilor privind elementele cheie de guvernanță corporativă;
- d) Verificarea acurateței răspunsurilor primite, prin compararea acestora cu informațiile publicate pe pagina oficială de internet a societății bancare;
- e) Aplicarea metodei scoring în vederea evaluării importanței elementelor cheie de guvernanță corporativă;
- f) Identificarea lipsurilor/deficiențelor și formularea unor recomandări pentru creșterea impactului elementelor cheie de guvernanță corporative asupra îmbunătățirii performanței sistemului bancar.

Metodologia cercetării s-a bazat îndeosebi pe tehnica utilizării chestionarului, pe observații directe asupra documentelor specifice de guvernanță corporative publicate pe paginile oficiale de internet aferente societăților bancare analizate, precum și pe utilizarea unor metode de scoring în evaluarea importanței elementelor cheie de guvernanță corporativă.

Eșantionul de societăți bancare supuse analizei este format din 5 bănci semnificative care activează pe piața

bancară românească și care fac parte din holdinguri multinaționale (BCR, BRD, Volksbank, Unicredit și Raiffeisen) precum și 4 bănci cu capital autohton/privat (CEC, EXIMBANK, Banca Carpatica și Banca Transilvania).

În vederea conferirii unei evaluări cantitative a gradului de importanță acordat elementelor cheie de guvernanță corporativă, a fost utilizat un sistem de scoring bazat pe o funcție determinată la nivelul fiecărei societăți bancare în parte. Prin aceasta, funcție scor a fost posibilă transformarea informațiilor cu caracter enunțiativ și calitativ, în date numerice, cantitative. Prin utilizarea raționamentului profesional s-a recurs la atribuirea unui coeficient de importanță (p_i) fiecărui element cheie al guvernanței corporative, conform Figurii nr. 1.

Calificativele respective au fost acordate ținând cont de relevanța și acuratețea informațiilor asociate răspunsurilor primite, precum și prin relaționare cu informațiile disponibile pe site-urile oficiale ale societăților bancare analizate, potrivit situației din Tabelul 2.

Având în vedere nivelul de importanță p_i acordat fiecărui element cheie de guvernanță corporativă, precum și calificativele α_i asociate fiecărui element, a fost determinată valoarea funcției scor $F_{(x)}$ pentru fiecare dintre cele 9 societăți bancare supuse analizei. Valoarea funcției scor exprimă punctajul final acordat fiecărei societăți bancare ca o expresie cantitativă a importanței elementelor cheie de guvernanță corporativă.

Relația de calcul pentru funcția scor $F_{(x)}$ este următoarea:

$$F_{(x)} = \left(\sum p_{(i)} \times \alpha_{(i)} \right) \times 100 / 3$$

unde:

$p_{(i)}$ = nivelul de importanță acordat fiecărui element cheie de guvernanță corporativă, în baza unui raționament profesional;

$\alpha_{(i)}$ = calificativul acordat informațiilor colectate și analizate, în baza

raționamentului profesional, conform Tabelului nr. 1;

3 = calificativul maxim acordat.

4.2. Rezultatele obținute

În urma prelucrării datelor obținute prin tehnica utilizării chestionarului de evaluare și verificării acurateței răspunsurilor cu informațiile publicate pe site-urile WEB ale societăților bancare analizate, au rezultat următoarele **puncte forte** privind elementele cheie de guvernare corporativă:

a) *Instituțiile de credit membre ale unor holdinguri multinaționale*

- Sunt administrate de către un *Consiliu de Supraveghere*, care are în componența sa între 7 și 11 membri, cu mandate a căror durată este de 3-4 ani cu posibilitatea de a fi aleși pe noi perioade de aceeași durată;

- Funcția de *management al riscurilor* se desfășoară sub coordonarea unui *Comitet de Risc*, care are rolul de a identifica, evalua și de a administra riscurile în conformitate cu prevederile Regulamentelor de Organizare și Funcționare proprii. *Comitetul* este, în general, sub directă subordonare a *Consiliului de Supraveghere*, responsabilitatea efectivă de administrare și gestionare a riscurilor fiind de competența unei funcții executive din cadrul acestora (direcții, departamente, etc.);

- *Activitatea de Audit* se desfășoară sub coordonarea unui *Comitet de Audit* care este un comitet permanent și independent subordonat direct *Consiliului de Supraveghere*, având rolul de a asista organul cu funcție de supraveghere în realizarea atribuțiilor pe linia auditului intern. Are funcție consultativă în ceea ce privește strategia și politica băncii privind sistemul de Control intern, auditul intern și auditul financiar extern. Responsabilitatea executivă a acestei funcții este la nivelul direcțiilor, departamentelor de audit intern;

- *Structura acționariatului* este formată în cea mai mare parte din participanții străini;

- *Autoritatea de supraveghere* - BNR a stabilit și instituit reglementări clare cu privire la supravegherea sistemului bancar. La nivelul acesteia există o *Direcție de Stabilitate* ce realizează avizarea membrilor consiliilor de administrație și a unor funcții executive, dar și acțiuni punctuale de control și supraveghere la nivelul instituțiilor de credit din România.

b) *Instituții de credit cu capital autohton*

- Acestea își desfășoară activitatea ca persoane juridice, organizate în forma juridică a unei societăți pe acțiuni, și își desfășoară activitatea ca bancă, în conformitate cu prevederile legislației aplicabile, ale actelor constitutive și regulamentelor proprii de organizare și funcționare.

Din cele 4 instituții de credit studiate doar Banca CARPATICA a adoptat un sistem de administrare dualist, conducerea fiind asigurată de către un *Consiliu de Supraveghere* și *Directorat*. Celelalte 3 bănci autohtone sunt administrate, în sistem unitar, conducerea acestora fiind asigurată de *Consiliu de Administrație*.

Consiliul de Administrație/Consiliul de Supraveghere este format din 5 membri (în cazul Băncii Carpatice) și respectiv între 7 și 11 membri, aleși de către *Adunarea Generală a Acționarilor* pentru un mandat de 4 ani, cu posibilitatea de a fi realeși.

- La nivelul Băncii Carpatice, funcția de *management al riscurilor* este supravegheată de către *Consiliul de Supraveghere a Riscurilor* care este un comitet permanent cu rol consultativ, subordonat direct *Consiliului de Supraveghere al băncii*. La nivelul celorlalte bănci, funcționează câte un *Comitet de Administrare a Riscurilor*, al cărui regulament și componentă sunt aprobate de către *Consiliul de Administrație al Băncii*.

- *Comitetul de Audit* este un comitet permanent și independent subordonat direct *Consiliului de Supraveghere/Consiliului de Administrație*, acesta are funcție consultativă în ceea ce privește strategia și

politica băncii privind sistemul de Control intern, auditul intern și auditul financiar intern.

- În ceea ce privește structura acționariatului, CEC și EXIMBANK sunt bănci cu capital de stat în proporție de 100% și respectiv - 95,374% (prin participația Ministerului de Finanțe). Banca Transilvania și Banca Carpatica sunt bănci cu capital majoritar românesc (persoane fizice și juridice). La acestea din urmă, cuvântul acționarilor se face mai ușor “auzit”, cu precădere la cea din urmă. De asemenea, trebuie remarcat faptul că acestea fac obiectul listării la BVB și astfel respectarea cerințelor impuse de piața de capital, trebuie remarcate.

- În privința autorității de supraveghere, menționăm faptul că și acestea din urmă fac subiectul supravegherii și regulilor impuse de Banca Națională a României.

Totodată, activitățile de cercetare efectuate au identificat și **puncte slabe**, aspecte privind guvernanta corporativă care necesită eforturi pentru ameliorare și îmbunătățire, spre exemplu:

a. Consiliu de Administrație/Consiliul de Supraveghere

- Absența diversității în componenta consiliilor de administrație/ consiliilor de supraveghere, lipsa unei politici de diversitate privind balanța sexelor, originea socială și culturală, profilul profesional, educația;

- Inexistența unei evaluări reale a performanțelor membrilor lor sau a performanțelor consiliului de administrație în ansamblul său;

- Lipsa unei supravegheri adecvate a cadrului de gestionare a riscurilor și al expunerii la risc a instituțiilor lor de credit.

b. Funcția de management al riscurilor

- neînțelegerea riscurilor de către cei implicați în lanțul de gestionare a riscurilor și o *lipsă de formare a angajaților responsabili* cu distribuția produselor cu risc (Renate Böhm și Hilla Lindhüber, *Verkaufen, Druck und Provisionen* -

Probleme von Beschäftigten im Finanzdienstleistungsbereich Versicherungen Ergebnisse einer Arbeitsklima-Index-Befragung, Salzburg 2008);

- *lipsa de autoritate* din partea funcției de gestionare a riscurilor, astfel încât să poate fi stopate activitățile cu un grad mare de risc;

- lipsa unei diversificări a calificărilor în gestionarea riscurilor; limitându-se adesea doar la acele categorii de riscuri considerate prioritare și pierderea din vedere a totalității riscurilor la care instituția de credit se expune;

- neconcordanța și lipsa informațiilor necesare în timp real cu privire la riscuri. Totodată, utilizarea unor aplicații informatice de gestionare a riscurilor neactualizate, pe fondul diversificării continue a produselor și serviciilor oferite de către instituțiile de credit.

c. Acționarii

Criza financiară a zdruncinat încrederea în modelul “acționarului proprietar”, interesat în stabilitatea pe termen lung a instituției de credit. Apariția fenomenului de multiplicare a surselor de finanțare, respectiv aportul de capital, a determinat crearea unor noi categorii de acționari. Aceștia par rareori interesați de obiectivele pe termen lung ale guvernantei întreprinderilor / instituțiilor financiare în care investesc și ar putea chiar incita ei înșiși la asumarea de riscuri excesive, date fiind orizonturile lor de investiții, relativ limitate, chiar foarte limitate (trimestriale sau semestriale) (Articol scris de Rakesh Khurana și Andy Zelleke, Washington Post, 8 februarie 2009).

În această privință, alinierea dorită dintre interesele directorilor și cele ale noilor categorii de acționari a **amplificat această asumare de riscuri și, în multe cazuri, a contribuit la remunerări excesive ale directorilor, bazate pe valoarea pe termen scurt a acțiunii instituției de credit drept unic criteriu de performant** (Gaspar, Massa, Matos (2005), *Shareholder Investment Horizon and the*

Market for Corporate control, Journal of Financial economics, vol. 76.), rolul auditorilor în a depista astfel de dependențe este crucial.

d. Auditorii

• Auditorii dețin un rol cheie în sistemul de guvernare corporativă a instituțiilor financiare, dat fiind că furnizează pieței o siguranță cu privire la faptul că situațiile financiare elaborate de aceste instituții prezintă o imagine fidelă. Însă, situații de conflicte de interese pot apărea, deoarece cabinetele de audit sunt remunerate și mandatate de către întreprinderile ale căror conturi trebuie să le verifice.

• Astfel, în acest stadiu nu există nicio informație conform căreia să se poată garanta că obligația auditorilor instituțiilor financiare, prevăzută de Directiva 2006/48/CE, de a alerta autoritățile competente atunci când descoperă unele fapte care vor avea probabil un efect important asupra situației financiare a instituției, a fost efectiv respectată în practică.

e. Autoritățile de Supraveghere

• În general, criza financiară a evidențiat limitele actualului sistem de supraveghere: deși dispun de unele instrumente care le permit să influențeze guvernarea internă a instituțiilor financiare, fie pe plan național fie la nivel european, autoritățile de supraveghere au eșuat în încercarea lor de a institui bune practici în materie de guvernare corporativă în instituțiile financiare.

Calificativele acordate pentru fiecare societate bancară și element cheie al guvernării corporative au fost evaluate pe baza răspunsurilor primite în urma chestionarelor transmise și coroborate cu informațiile obținute prin consultarea paginilor oficiale de pe internet aferente societăților bancare studiate.

În Tabelul 2 se prezintă sinteza rezultatelor obținute la nivelul celor 9 bănci semnificative care activează pe piața bancară românească.

Valorile obținute pentru funcția scor determinate pentru fiecare societate bancară analizată sunt prezentate mai jos:

BRD: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 2 + 5\% \times 3) \times 100 / 3 = 98,33$

BCR: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3) \times 100 / 3 = 100$

Volks: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 0 + 5\% \times 1 + 5\% \times 1 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 86,67$

Unicredit: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 0 + 5\% \times 1 + 5\% \times 1 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 86,67$

Raiffeisen: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 0 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 93,33$

Carpatica: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 3) \times 100 / 3 = 100$

Transilvania: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 5\% \times 0 + 5\% \times 1 + 5\% \times 2 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 88,33$

CEC: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 2 + 15\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 1 + 5\% \times 1 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 80,00$

Eximbank: $F_{(x)} = (20\% \times 3 + 15\% \times 3 + 10\% \times 3 + 20\% \times 2 + 15\% \times 3 + 5\% \times 3 + 5\% \times 1 + 5\% \times 3 + 5\% \times 2) \times 100 / 3 = 83,33$

4.3. Analiza rezultatelor

Ca rezultat al cercetărilor întreprinse, pot fi formulate o serie de aprecieri relevante:

- Într-o abordare generală, punctajele finale obținute de către societățile bancare supuse cercetării reflectă o importanță deosebită acordată elementelor cheie de guvernare corporative;

- Media punctajelor rezultată pentru societățile bancare analizate este de 91,85 puncte, dintr-un punctaj maxim de 100 de puncte. Dintre cele 9 societăți bancare analizate, 4 s-au situate peste medie (BRD, BCR, Raiffeisen, Carpatica). Pentru celelate societăți bancare (Volksbank, Unicredit, Eximbank, CEC, Transilvania) a rezultat un punctaj sub medie, reflectând totuși o importanță apreciazabilă acordată elementelor cheie de guvernanză corporative.
- Constatăm astfel o abordare favorabilă din partea societăților bancare supuse cercetării cu privire la importanța elementelor cheie de guvernanză corporativă în evoluția performanței bancare. În consecință, apreciem ca societățile bancare analizate manifestă o disponibilitate semnificativă în implementarea elementelor cheie de guvernanză corporativă și totodată depun eforturi apreciazabile în înțelegerea rolului, necesității și importanței acestora în sustenabilitatea și îmbunătățirea performanței sistemului bancar.

5. Recomandări și concluzii generale

5.1. Recomandări pentru creșterea impactului elementelor cheie de guvernanză corporativă asupra îmbunătățirii performanței sistemului bancar.

a. Consiliu de Administrație/Consiliul de Supraveghere

Având în vedere deficiențele manifestate în recenta criză, se pare că este imperios necesară garantarea unui echilibru optim în cadrul componenței consiliului de administrație/consiliului de supraveghere între independență și competențe.

Totodată, este necesară introducerea unor politici de gestionare a conflictelor de interese astfel încât să se asigure independența și obiectivitatea deciziilor

luate de către membrii consiliului de administrație.

De asemenea, rolul și responsabilitățile președintelui trebuie să fie clar definite.

În același timp, este necesară o diversificare a componenței consiliilor de administrație, instituirea unor politici de diversitate în ceea ce privește vârstă, pregătirea profesională, balanța sexelor și chiar limitarea numărului de mandate al administratorilor pentru a se dedica suficient realizării obiectivelor.

Totodată, este necesar să se accentueze rolul conducerii cu privire la strategia de risc: acesta să fie făcută explicit responsabilă de strategia de risc și adecvarea sistemelor de management al riscurilor.

b. Funcția de management al riscurilor

Disfuncționalitățile manifestate pe parcursul recente crize sunt datorate în principal unei lipse de autoritate a funcției de gestionare a riscurilor și unei comunicări/ informări neadecvate a riscurilor la nivelul instituțiilor de credit.

Pe fondul acestor deficiențe, la nivelul managementului riscurilor, pare a fi necesară consolidarea statutului ierarhic al responsabilului cu gestionarea riscurilor (chief risk officer-CRO) care să aibă o relație strânsă cu consiliul de administrație (sau comitetul pentru riscuri al acestuia), poate chiar membru al acestuia.

De asemenea, pentru o bună comunicare și informare a riscurilor manifestate, care impactează activitatea desfasurată în cadrul instituției de credit, consiliul de administrație ar trebui să definească conținutul rapoartelor în ceea ce privește riscurilor și frecvența prezentării acestora.

Totodată, ar trebui inițiate măsuri pentru dezvoltarea aplicațiilor IT utilizate pentru gestionarea informațiilor privind riscurile, baze de date în acest sens, ar putea fi soluții pe termen lung și chiar o conectare cu instituțiile publice pentru a putea realiza verificările necesare direct la sursă (de ex. Evidența populației).

Nu trebuie neglijată conștientizarea riscurilor la nivelul instituțiilor de credit prin instituirea unui „culturii a riscului”, ceea ce înseamnă ca, înaintea creării unor noi produse/servicii, ar trebui făcută o analiză a riscurilor generate de vânzarea în piață a acestora și de impact asupra puterii de accesare din partea clienților și nu numai.

c. Acționarii

Pentru a stimula acționarii să angajeze un dialog cu instituțiile financiare și a controla procesul de luare a deciziilor de către conducere, precum și pentru a ține seama de viabilitatea pe termen lung a instituțiilor financiare, Comisia Europeană intenționează să inițieze o fază de reflecție cu abordarea următoarelor teme:

- întărirea cooperării dintre acționari, prin crearea de forumuri de discuții;
- divulgarea de către investitorii instituționali a modalităților de vot în adunările acționarilor;
- aderarea acționarilor instituționali la coduri de bune practici, „stewardship codes”;
- identificarea și divulgarea eventualelor conflicte de interese de către investitorii instituționali;
- divulgarea de către investitorii instituționali a politicii de remunerare a intermediarilor;
- informarea adecvată a acționarilor cu privire la riscuri.

d. Auditorii

Apreciem necesitatea consolidării funcției de audit intern la nivelul instituțiilor de credit și asigurarea independenței acesteia.

f. Autoritățile de Supraveghere

În vederea remedierii deficiențelor de guvernare corporativă a instituțiilor de credit, este necesară o redefinire și consolidare a rolului autorităților de supraveghere. O segregare clară a rolului și a responsabilităților autorităților de supraveghere și cele ale organelor de conducere a instituțiilor de credit, ar fi de dorit în acest context.

Autoritățile de supraveghere ar trebui să informeze consiliul de administrație al instituțiilor de credit cu privire la deficiențele constatate, pentru a se asigura de o remediere în timp util a acestora.

De asemenea, autoritățile de supraveghere ar trebui să extindă criteriile de eligibilitate (testul de adecvare – „fit and proper test”) pentru viitorii administratori pentru a acoperi atât competențe tehnice și profesionale, inclusiv în materie de riscuri, cât și caracteristici comportamentale ale candidaților pentru a garanta o mai mare independență de opinie din partea viitorilor membri ai consiliului de administrație.

5.2. Concluzii generale

Fără îndoială că, la nivelul sistemului bancar românesc, există o preocupare susținută pentru înțelegerea și implementarea elementelor cheie de guvernare corporativă, preocupare accentuată pe fondul crizei manifestate la nivelul Uniunii Europene și repercutată, bineînțeles, în piața bancară autohtonă.

Corectitudinea, credibilitatea și transparența în relația cu acționarii, asumarea responsabilităților, o gestionare optimă a funcției de management a riscurilor sunt esențiale pentru asigurarea unei bune guvernare corporative, capabile să susțină și să promoveze performanța în sistemul bancar românesc și la nivelul întregii economii naționale.

Bibliografie

- [1] Gaspar, Massa, Matos (2005), *Shareholder Investment Horizon and the Market for Corporate control*, Journal of Financial economics, vol. 76.
- [2] Peter O. Mülbart, *Guvernanta corporativă a băncilor* [Corporate Governance of Banks], European Business Organisation Law Review, 12 august 2008, p. 427.
- [3] Renate Böhm și Hilla Lindhüner, *Verkaufen, Druck und Provisionen* (2008), *Probleme von Beschäftigten im Finanzdienstleistungsbereich Versicherungen Ergebnisse einer*

- Arbeitsklima – Index-Befragung* [Problems of employees in the financial services sector insurance results of a Work Climate Index survey], Salzburg
- [4] Rakesh Khurana și Andy Zelleke, Washington Post, 8 februarie 2009
- [5] CEBS: *Mapping of supervisory objectives, including early intervention measures and sanctioning powers*, march 2009/47, disponibil la <http://www.c-ebs.org/home.aspx>
- [6] Directive 2006/48/CE of European Parliament
- [7] OECD Principles for Corporate Governance 2004
- [8] Ponta, Victor (10 Ianuarie 2013), *Discurs despre starea națiunii*, Ziarul Financiar
- [9] *Cartea Verde privind Guvernanta corporativă în instituțiile financiare și politicile de remunerare* [Green Book on Corporate Governance in financial institutions and remuneration policies]
- [10] Ordonanța de Urgență nr.99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea Capitalului (cu modificările ulterioare)
- [11] Legea nr. 58/1998 privind activitatea bancară, republicată
- [12] Legea 31/1990 privind societățile comerciale
- [13] www.bnr.ro, www.bcr.ro, www.brd.ro, www.cec.ro, www.eximbank.ro, www.volksbank.ro, www.unicredit-tiriac.ro, www.raiffeisen.ro, www.carpatica.ro, www.bancatransilvania.ro,
- [14] http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2010/sanctions_en.htm

Figuri și tabele:

Tabelul nr. 1 *Semnificatia calificativelor acordate corespunzătoare informațiilor cercetate*

CALIFICATIV/ RATING	SEMNIFICAȚIE
0	<i>Societatea bancară nu a dat niciun răspuns legat de elementul cheie respectiv /nu are publicat niciun document referitor la elementul cheie de guvernanta corporativă</i>
1	<i>Societatea bancară a publicat informații neactualizate sau sunt publicate numai parțial, într-o proporție mai mică de 75%</i>
2	<i>Documentele de guvernanta corporativă sunt publicate într-o proporție mai mare de 75%</i>
3	<i>Documentele privind elementele cheie de guvernanta corporativă sunt publicate integral</i>

Tabelul nr.2 *Determinari cantitative privind elementele cheie ale Guvernantei Corporative*

Element cheie al Guvernantei Corporative	BRD	BCR	Volks	Unicredit	Raiff	Carp	Trans	CEC	EXIM
<i>Consiliul de Administratie/Consiliu de Supraveghere</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<i>Managementul riscurilor</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<i>Actionari</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<i>Comitetul de Audit</i>	3	3	3	3	3	3	3	2	2
<i>Autoritatea de Supraveghere</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<i>Actul Constitutiv</i>	3	3	0	0	0	3	0	3	3
<i>Principii, Politici</i>	3	3	1	1	3	3	1	1	1
<i>Cod de Etica</i>	2	3	1	1	3	3	2	1	3
<i>Transparența în dom. Guvernantei Corporative</i>	3	3	2	2	2	3	2	2	2
PUNCTAJ OBTINUT/ FINAL SCORE	98,33	100	86,67	86,67	93,33	100	88,33	85	88,33

Figura nr. 1 Structurarea elementelor cheie de guvernanta corporativa pe nivele de importanta

