

CAPITOLUL I

NOȚIUNI GENERALE PRIVIND GESTIUNEA BANCARĂ

1.1. CONCEPTUL DE GESTIUNE BANCARĂ

Studiul *gestiunii bancare* presupune identificarea, cunoașterea și abordarea semnificațiilor și interdependențelor, componentelor noțiunii de gestiune, a conceptului acceptat, atât de literatura de specialitate cât și de practica profesională, bancară.

Gestiunea bancară reprezintă un concept complex ce include în mod obligatoriu noțiunile de *administrare* eficientă a unui patrimoniu, *organizare* corespunzătoare a activității, *orientare* în sensul optimizării și *control* în vederea realizării obiectivelor propuse. De asemenea, *gestiunea bancară* trebuie tratată atât etapizat cât și global ținând cont de valențele noțiunii de *responsabilitate*.

Gestiunea bancară reprezintă spațiul de întrepătrundere a politicilor și deciziilor bancare, ce urmăresc administrarea și utilizarea eficientă a capitalurilor aflate la dispoziția instituțiilor bancare, optimizarea structurii veniturilor și cheltuielilor pentru atingerea obiectivelor de creștere și dezvoltare, precum și a obiectivelor de performanță și profitabilitate.

Atât în practica instituțiilor bancare cât și în literatura de specialitate *gestiunea bancară* reprezintă un concept extrem de complex și specializat în continuă transformare. În primul rând *gestiunea bancară presupune utilizarea eficientă a fondurilor aflate la dispoziția instituțiilor bancare*, într-o structură diversificată și cu deservirea unei game variate de clienți cu nevoi de finanțare complexe și cu potențial diferit. De asemenea, *gestiunea bancară urmărește combinarea optimă a veniturilor și cheltuielilor, asigurarea unui profit ridicat ce*

poate fi reinvestit sau/și distribuit acționarilor sub formă de dividende. În orice economie de piață rațiunea finală pentru activitatea economică întreprinsă o constituie obținerea de profit, iar instituțiile bancare nu fac abstracție de la această regulă.

În al doilea rând, *gestiunea bancară presupune atingerea unor performanțe*. În competiția născută la nivelul sistemului bancar între instituțiile bancare, rezistă doar acelea care își propun ținte de performanță realiste și foarte bine fundamentate în toate activitățile pe care le desfășoară. Astfel, se conturează următoarele întrebări, al căror răspuns este dat de gestiunea bancară:



De asemenea, instituțiile bancare trebuie să țină seama de performanțele produselor și serviciilor oferite clienței, de durata lor de viață, de veniturile aduse, astfel încât să fie asigurată profitabilitatea vizată.

În al treilea rând, *gestiunea bancară presupune crearea și organizarea unor centre de profit în teritoriu*. Fiecare entitate bancară din teritoriu: sucursală sau agenție, trebuie să desfășoare o activitate rentabilă. Prin bugetele alocate, aceste entități teritoriale trebuie să-și acopere cheltuielile proprii plus cota-parte aferentă structurilor suport ale instituției bancare, iar în final să obțină un venit net ce contribuie la profitul instituției bancare în ansamblul ei. Prin tehnicile de gestiune bancară folosite s-a ajuns ca urmărirea profitabilității fiecărei entități să fie posibilă, iar cuantificarea rezultatelor se face periodic.

În al patrulea rând, *gestiunea bancară presupune existența unui proces continuu de îmbunătățire a portofoliului activelor și pasivelor instituțiilor bancare*. Gradul de complexitate și diversitatea activității bancare nu poate fi gestionată corespunzător decât atunci când se asigură strategii adecvate de atragere a resurselor pe diferite scadențe și de plasamente în zone de interes și cu risc acceptabil. Management-ul lichidității constituie o cerință primordială în activitatea bancară, iar rolul gestiunii interne este covârșitor. Într-un mediu economic volatil, cum este și situația României, resursele atrase de la clientelă sunt, de regulă, pe termen scurt, iar pentru produsele de creditare pe termen mediu și lung, instituția bancară trebuie să acționeze pentru obținerea unor linii de finanțare cu aceste scadențe, sau să emită obligațiuni în nume propriu cu scadențe pe termen mediu sau lung.

În al cincilea rând, *gestiunea bancară presupune menținerea unui raport optim între resurse și necesar*. O dezvoltare expansivă, de exemplu, pe linia creditării impune extinderea bazei de clienți posesori de resurse, negocierea unor linii de finanțare externă de la instituții bancare internaționale sau - în ultimă instanță - participarea altor instituții bancare la operațiunile de creditare mai complexe prin așa-numitele credite sindicalizate.

În plus, prudența bancară impune păstrarea continuă a unei rezerve de lichiditate ce poate fi utilizată în situații neprevăzute.

În sfârșit, *gestiunea bancară presupune menținerea unui raport optim între dobânda activă și dobânda pasivă*. Diferența de dobândă, numită și marjă, asigură alături de comisioane, venitul net necesar instituției bancare pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare, constituirea provizioanelor de risc și realizarea de profit. În mod obișnuit, orice produs și/sau serviciu bancar trebuie să fie eficient, dar prețul acestora este puternic dependent de concurența bancară și de apetitul clienților pentru acel produs și/sau serviciu bancar.

Atragerea depozitelor de la clienți, de exemplu, se efectuează printr-o ofertă rezonabilă de dobânzi care ar trebui să se situeze, de regulă, deasupra ratei inflației și în limite comparabile cu oferta altor instituții bancare. În cazuri de lichiditate scăzută pe piață, nevoia de dobânzi mai ridicate crește cu consecințe directe asupra profitabilității bancare.

1.2. TRĂSĂTURILE GESTIUNII BANCARE

În ultimul deceniu la nivelul economiei reale s-a manifestat tot mai pregnant o tendință de accentuare a interdependenței dintre piața monetară și cea financiară prin crearea de noi oportunități investiționale, ceea ce a dinamizat profund concurența la nivelul sistemului bancar internațional. Astfel, dacă piața monetară era considerată o piață a lichidităților iar cea financiară o piață a investițiilor, tendințele din ultimul deceniu au evidențiat o creștere a lichidității titlurilor negociate pe piața financiară și apariția unor noi categorii de titluri negociabile pe termen scurt și mediu pe piața monetară.

Dezvoltarea acestor piețe și diversificarea instrumentelor financiare au oferit instituțiilor bancare noi căi de acces la fondurile din economia reală, astfel, instituțiile bancare au intrat pe piața de capital, concurând cu societățile de valori mobiliare, societățile de asigurare și reasigurare, cu fondurile de investiții și fondurile de pensii. În acest context instituțiile bancare au fost nevoite să dezvolte noi produse și servicii bazate pe instrumente și tehnici specifice acestor piețe pentru a putea face față concurenței.

Astfel practicile bancare tradiționale, bazate pe atragerea de depozite și acordarea de credite și-au redus din importanță, reprezentând doar o parte din activitatea instituțiilor bancare. Noile activități, care se bazează pe utilizarea în timp real a informației financiare, cum ar fi tranzacțiile de pe piața de capital generatoare de venituri din comisioane, au reprezentat o sursă importantă de profit și totodată o sursă majoră de risc atât pentru sistemul bancar în ansamblu cât și pentru instituția bancară.

Nevoia de noi produse și servicii bancare cu un grad sporit de profitabilitate, într-un mediu internațional plin de dinamism și caracterizat printr-o concurență acerbă, a dus la apariția unor instrumente financiare reglementate de gestiunea bancară ca *elemente în afara bilanțului* care au ridicat gradul de risc în activitatea bancară.

Prin apariția *instrumentelor financiare derivate* a crescut riscul în activitatea bancară și nevoia unor măsuri suplimentare de control și administrare a riscului bancar.

Dezvoltarea intensivă a acestor instrumente financiare, a avut ca efect concentrarea riscului și creșterea volatilității la nivelul sistemului bancar. Astfel reglementarea și supravegherea în domeniul bancar au căpătat noi valențe pentru gestiunea bancară.

Pe plan internațional, responsabilitatea privind menținerea riscului bancar sub control a fost redefinită ca un *parteneriat* între instituțiile de reglementare și cei ce acționează efectiv pe aceste piețe.

Pe plan național acest *parteneriat* s-a concretizat în cooperarea dintre BNR și celelalte autorități de reglementare și supraveghere a diferitelor sectoare ale sistemului financiar. Această cooperare care s-a intensificat treptat, pe măsură ce sistemul financiar, în ansamblul său, a devenit tot mai dinamic și mai complex, determinând întrepătrunderi la nivel instituțional. Astfel, a devenit necesară conlucrarea dintre autoritățile responsabile (Autoritatea de Supraveghere Financiară – ASF¹) cu autorizarea, reglementarea, supravegherea și controlul piețelor financiare, pentru a asigura transparența și integritatea, respectarea cadrului legal aplicabil, precum și lărgirea cadrului național de stabilitate financiară.²

* * *

Autoritatea de Supraveghere Financiară (ASF) este organizată și funcționează potrivit prevederilor OUG 93/2012 privind înființarea, organizarea și funcționarea Autorității de Supraveghere Financiară, aprobată cu modificări și completări prin Legea 113/2013, cu modificările și completările ulterioare și are ca obiective principale:

- asigurarea stabilității, competitivității și bunei funcționări a piețelor financiare, promovarea încrederii în aceste piețe și în investițiile în instrumente financiare, precum și asigurarea protecției operatorilor și investitorilor împotriva practicilor neloiale, abuzive și frauduloase;
- asigurarea integrității, transparenței și a funcționării corecte a piețelor financiare, precum și protejarea intereselor și drepturilor consumatorilor de produse și servicii financiare;

¹Autoritatea de Supraveghere Financiară (ASF) a fost înființată în 2013 și își exercită atribuțiile prin preluarea și reorganizarea atribuțiilor și prerogativelor Comisiei Naționale a Valorilor Mobiliare (CNVM), Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor (CSA) și Comisiei de Supraveghere a Sistemului de Pensii Private (CSSPP).

² Caracota R., *Sistemul bancar din România, realizări și perspective*, Editura Universitară, București, 2011.

- consolidarea piețelor supravegheate și creșterea competitivității acestora, prin crearea unui cadru de reglementare în conformitate cu standardele europene, menit să contribuie la dezvoltarea acestora, în condițiile implementării mecanismelor de supraveghere bazate pe riscuri și a unei abordări preventive.
- promovarea stabilității activității de asigurare/reasigurare și funcționarea eficientă a sistemului de pensii private.

Pornind de la conceptul de *corporate governance* în activitatea instituțiilor bancare, a fost introdus conceptul de *bank governance*, în sensul creșterii gradului de eficiență a gestiunii bancare. O bună guvernare bancară se poate realiza prin gestionarea eficientă a riscurilor, ce se pot manifesta în activitatea bancară, printr-un *parteneriat* format din:

- *instituții de reglementare a activității bancare* (reglementările adoptate de aceste instituții au rolul de a diminua riscul bancar prin stabilirea unor limite de expunere la risc și a altor parametri utilizați în administrarea acestuia);
- *instituții de supraveghere* (monitorizează eficiența și profitabilitatea politicilor de reglementare și apreciază modul de respectare al reglementărilor la nivelul gestiunii bancare);
- *acționariatul instituțiilor bancare, consiliul de administrație și consiliul de supraveghere al instituțiilor bancare* (au responsabilitatea definirii strategiei managementului executiv și stabilirea politicilor operaționale ale băncii, în scopul asigurării solvabilității și lichidității instituțiilor bancare);
- *auditul intern* (controlează modul în care sunt implementate și respectate cadrul normative și politicile operaționale ale băncii; este independent față de managementul executiv; analizează activitatea băncii din punct de vedere financiar-contabil; oferă asistență managementului executiv în identificarea riscurilor și luarea măsurilor necesare evitării sau administrării acestora);
- *auditul extern* (colaborează cu instituțiile de supraveghere bancară și cu managementul executiv al băncii; evaluează riscul prin furnizarea de informații privind activitatea băncii pe diverse piețe; activitatea sa

este orientată către identificarea riscurilor și analiza situațiilor financiar-contabile);

- *clientela bancară* în calitatea sa de participant activ pe piața financiară trebuie să solicite asistență de specialitate din partea personalului bancar în luarea deciziilor financiare și să-și asume responsabilitatea pentru deciziile privind investițiile financiare efectuate prin intermediul instituțiilor bancare.

În general principalii piloni ai sistemului de bank governance sunt reprezentați de:³

- Actul constitutiv al instituției bancare, document ce definește obiectul de activitate, 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, cuprinzând conceptul privind structura și organizarea băncii, organelor de conducere și a nivelurilor de management, precum și principiile și regulile de funcționare ale acestora;
- Sistemul de delegare a limitelor de autoritate de decizie și de semnare a documentelor de angajare patrimonială;
- Sistemul de control intern, cu cele trei componente ale sale, respectiv componenta de audit intern, de conformitate și de administrare a riscurilor;
- Regulamentul de funcționare, Codul de etică, Regulamentul intern;
- Principiile de comunicare cu: acționarii, clienții, salariații, instituțiile publice și de reglementare etc.

În prezent toate instituțiile bancare desfășoară o *activitate complexă, diversă și în continua transformare și gestionează un portofoliu mare și complex de clienți*. Ca atare, sistemul de organizare și resursele alocate se adaptează acestor trăsături caracteristice instituțiilor bancare.

Există și bănci de talie mai redusă, unele acționând chiar în zone specifice: bănci de economii, bănci de credite pentru locuințe, cooperative de credit etc., dar și în aceste cazuri complexitatea operațiunilor efectuate este ridicată, iar

³www.bcr.ro/ro/despre-noi/guvernanta-corporativa