

336.71.078.3:005(478)

ROLUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE ÎN PROCESUL INOVAȚIONAL*

Drd. Cristina PANFIL,
Institutul Național de Cercetări Economice,
crisrina.panfil@yahoo.com
Conf. univ. dr. Ivan LUCHIAN,
Institutul Internațional
de Management IMI-NOVA,
luchian_ivan@mail.ru

Având în vedere cadrul de reglementare în continuă schimbare, complexitatea riscurilor TI și gestiunea riscurilor la nivel de entitate, activitatea unei bănci centrale devine tot mai complexă. Băncile centrale trebuie să îndeplinească cerințele ridicate ale părților interesate, urmărind concomitent obiectivele lor majore. În aceste condiții, guvernanta corporativă trebuie să fie vizibilă, pro activă și axată pe viitor. Lucrarea descrie tendințele actuale în domeniile guvernantei și supravegherii bancare. În acest articol, este analizat sistemul de guvernanta bancară conform legislației Republicii Moldova. Utilizând datele colectate pe site-urile oficiale ale băncilor, au fost analizate unele elemente de guvernanta corporativă: sistemul de administrare, auditul intern, riscurile, transparența informațională asupra codurilor de guvernanta ale instituțiilor.

Cuvinte-cheie: guvernanta corporativă, audit, transparența informațională, sistem bancar, inovare.

JEL: E58, G21, G39.

Introducere

Sistemele bancare contemporane au un rol imperativ în viața economică și politică a lumii, rol care s-a confirmat în decursul timpului, dinamica dezvoltării activităților din cadrul serviciilor bancare, în acest sens, reprezentând premisa fundamentală a dezvoltării economice. În acest

336.71.078.3:005(478)

THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE INNOVATION PROCESS*

PhD student, Cristina PANFIL,
National Institute for Economic Research,
crisrina.panfil@yahoo.com
Assoc. Prof., PhD Ivan LUCHIAN,
IMI-NOVA International
Management Institute
luchian_ivan@mail.ru

The activity of a central bank is becoming increasingly complex, given the changing regulatory environment, complexity of IT risks and focus on enterprise-wide risk management. Central banks must meet the high stakeholder requirements while pursuing its major objectives. Under these circumstances, the corporate governance has to be insightful, proactive and future-focused. The paper describes the modern tendencies of governance and banking supervision. This article analyses the system of banking governance according to the legislation in force in the Republic of Moldova. With the help of data collected from official banks' websites, some elements of corporate governance were analysed: the management system, internal audit, risks, and whether the institutions offer information transparency on the applicable governance codes.

Keywords: corporate governance, audit, information transparency, banking system, innovation.

JEL: E58, G21, G39.

Introduction

Contemporary banking systems have an imperative role in the economic and political life of the world, a role that has been confirmed over time, and the dynamics of the of banking activities development are, in this sense, the fundamental premise of economic development. In this

* Lucrarea a fost prezentată în cadrul Conferinței Științifico-Practică Internațională „Controlul intern în cadrul instituțiilor financiare în contextul noului cadru de reglementare și al provocărilor tehnologice, 22-23 martie 2019”/The paper was presented at the Conference international scientific and practical “Internal Control in Financial Institutions in the Context of the new Regulatory Framework and Technology Challenges” 22-23 March 2019.

context, un rol esențial revine băncilor centrale, care au capacitatea legală de a menține stabilitatea prețurilor, de a preîntâmpina instabilitățile de origine internă și externă, de a le trata prin anumite decizii specifice de politică monetară. Implementarea principiilor și a elementelor-cheie de guvernare corporativă în sistemul bancar este esențială pentru asigurarea credibilității, transparenței, securității, performanței bancare și stabilității economice și sociale în țară. Noțiunea „guvernare corporativă” are două dimensiuni: *internă* și *externă*. *Dimensiunea externă* este definită ca „ansamblu de relații între conducerea băncii, acționari și alte persoane interesate” [1]. *Guvernarea corporativă internă* include structurile (modul de organizare internă), prin intermediul cărora sunt stabilite obiectivele băncii, mijloacele de realizare a acestora și sunt monitorizate performanțele. Într-o lume tot mai complexă, caracterizată prin revoluții tehnice, tehnologice și financiare, adaptarea la schimbare și promovarea procesului inovațional în toate domeniile de activitate, în vederea realizării obiectivelor, sunt componente esențiale ale guvernării sistemului bancar, în general și băncilor comerciale, în particular. Obiectul acestui articol îl constituie examinarea unui aspect actual și important al guvernării bancare, și anume adaptarea mai rapidă la schimbările ce țin de inovare în domeniul bancar și necesitatea promovării procesului inovațional la toate nivelurile de administrare și evaluării riscurilor raportate la acestea.

Metode aplicate

În studiul realizat, au fost analizate aspecte ale guvernării bancare din cadrul normativ național și internațional. S-a analizat structura organelor de guvernare în Banca Centrală și unele aspecte ale guvernării bancare ce țin de metodele și instrumentele inovative în domeniu, procesele de inovare având loc la toate nivelurile de administrare bancară. Metodele de cercetare, la care s-a recurs în lucrare, sunt analiza și sinteza, inducția și deducția, analogia și observarea.

Rezultate obținute și discuții

Sistemul bancar funcționează în concordanță cu Legea instituțiilor financiare nr.550-XIII din 21 iulie, Legea cu privire la Banca Națională a Moldovei nr.548-XIII din 21 iulie 1995, Legea cu privire la prevenirea și combaterea spălării

context, central banks have a key role to play in securing the stability of prices, preventing internal and external instability, and dealing with specific monetary policy decisions. The implementation of key corporate governance principles and elements in the banking system are essential for ensuring credibility, transparency, security, banking performance and economic and social stability in the country. The concept of “corporate governance” has two dimensions: *internal* and *external*. *The external dimension* is defined as “a set of relationships between the bank’s management, shareholders and other stakeholders” [1]. *Internal corporate governance* includes structures (internal organization) through which the bank’s objectives, means are set and performance is monitored. In an increasingly complex world characterized by technical, technological and financial revolutions, adaptation to change and the promotion of the innovation process in all areas of activity in order to achieve the objectives are essential components of the governance of the banking system in general and commercial banks in particular. In this article, we would like to draw attention to a current and important aspect of banking governance, namely to adapt more rapidly to changes in banking innovation and the need to promote the innovation process at all levels of government and to assess the risks associated with them.

Applied methods

In this study were analysed aspects of banking governance from the national and international framework. The structure of the governing bodies in the Central Bank and some aspects of banking governance regarding the innovative methods and tools in the field were parsed, as the innovation process is at all levels of bank administration. The research methods used in the paper are analysis and synthesis, induction and deduction, analogy and observation.

Obtained results and discussions

For conducting the study, were analysed aspects of banking governance from international and national norms. The banking system operates in compliance with the Law on Financial Institutions No.550-XIII of July 21, Law No. 548-XIII of 21 July 1995 on the National Bank of Moldova,

banilor și finanțării terorismului nr.190-XVI din 26 iulie 2007 și alte actele normative ale Băncii Naționale emise pentru executarea acestora. Conform Legii nr. 548 cu privire la Banca Națională a Moldovei (BNM), sistemul bancar din Republica Moldova este format pe următoarele niveluri:

I. Banca Națională a Moldovei – în concordanță cu articolul 22 al Legii cu privire la Banca Națională a Moldovei legi, organele de conducere ale Băncii Naționale sunt **Consiliul de supraveghere** și **Comitetul executiv**. Consiliul de supraveghere este organul responsabil de organizarea unui sistem eficient de supraveghere publică, independentă a activității Băncii Naționale. Comitetul executiv exercită conducerea executivă a Băncii Naționale și asigură realizarea independentă a atribuțiilor de bază ale acesteia, în modul stabilit de lege [2]. De asemenea, BNM este responsabilă pentru licențierea, supravegherea și reglementarea activității băncilor pe teritoriul Republicii Moldova. Conform Legii cu privire la Banca Națională a Moldovei (Art.68), activitatea BNM se examinează, anual, de un auditor extern. În conformitate cu Standardele Internaționale de Audit, dările de seamă financiare anuale, conturile și registrele Băncii Naționale sunt examinate de către o organizație de audit extern, cu renume și cu experiență recunoscută în domeniul auditului băncilor centrale și al instituțiilor financiare internaționale. Pentru efectuarea auditului extern al situațiilor financiare anuale, conturilor și registrelor BNM, pentru anii 2015-2019, a fost desemnat SC Deloitte Audit SRL. Auditorii externi sunt independenți față de activitatea și organele de conducere ale BNM, iar rapoartele de audit sunt publicate pe site-ul oficial al BNM.

II. Băncile comerciale. Conform Art. 4 din Regulamentul nr.575/2013 al Parlamentului European și al Consiliului privind cerințele prudențiale pentru instituțiile de credit, **banca** sau „Instituția de credit este o entitate a cărei activitate constă în atragerea de depozite sau de alte fonduri rambursabile de la public și în acordarea de credite în cont propriu”. În Republica Moldova, la 01.01.2019, funcționau 11 bănci comerciale, care au adoptat Codul de guvernare corporativă și cărora BNM le-a solicitat actualizarea acestuia în

the Law on the Prevention and Combating of Money Laundering and Financing of Terrorism no. 190-XVI of July 26, 2007 and in accordance to other normative acts of the National Bank issued for their execution. According to Law no. 548 regarding the National Bank of Moldova (NBM), the banking system of the Republic of Moldova is formed on the following levels:

I. National Bank of Moldova – in accordance with Article 22 of the National Bank of Moldova Law, the governing bodies of the National Bank are the **Supervisory Board** and the **Executive Committee**. The Supervisory Board is the body responsible for organizing an effective independent public oversight system for the National Bank. The Executive Committee exercises the executive management of the National Bank and ensures the independent performance of its core duties in the manner established by law [2]. NBM is also responsible for the licensing, supervision and regulation of banks' activity on the territory of the Republic of Moldova. Under the Law on the National Bank of Moldova (Art.68), an external auditor examines the annual activity of the NBM. In accordance with International Standards on Auditing, annual financial reports, national accounts and registers are reviewed by an international audit organization with recognized reputation and experience in the field of auditing of central banks and international financial institutions. For the external audit of the annual financial statements, accounts and registers of the NBM for the years 2015-2019 SC Deloitte Audit SRL was appointed. External auditors are independent of NBM's management and management bodies, and audit reports are published on the official website of the NBM.

II. Commercial banks. According to Article 4 of Regulation no. 575/2013 of the European Parliament and of the Council on prudential requirements for credit institutions, the **bank** or “Credit institution is an entity whose business is to attract deposits or other repayable funds from the public and to grant credits on its own account”. In the Republic of Moldova on 01.01.2019, there were 11 commercial banks, which adopted the Corporate Governance Code and to which the

concordanță cu schimbările și provocările mediului, respectarea cerințelor specifice stipulate în actele legislative și normative ale Băncii Naționale a Moldovei. Organele de guvernare ale BNM sunt ilustrate în figura 1.

NBM requested its updating in accordance with the changes and challenges of the environment, compliance with the specific requirements stipulated in the legislative and normative acts of the National Bank of Moldova. The governing bodies of the NBM are illustrated in figure 1.

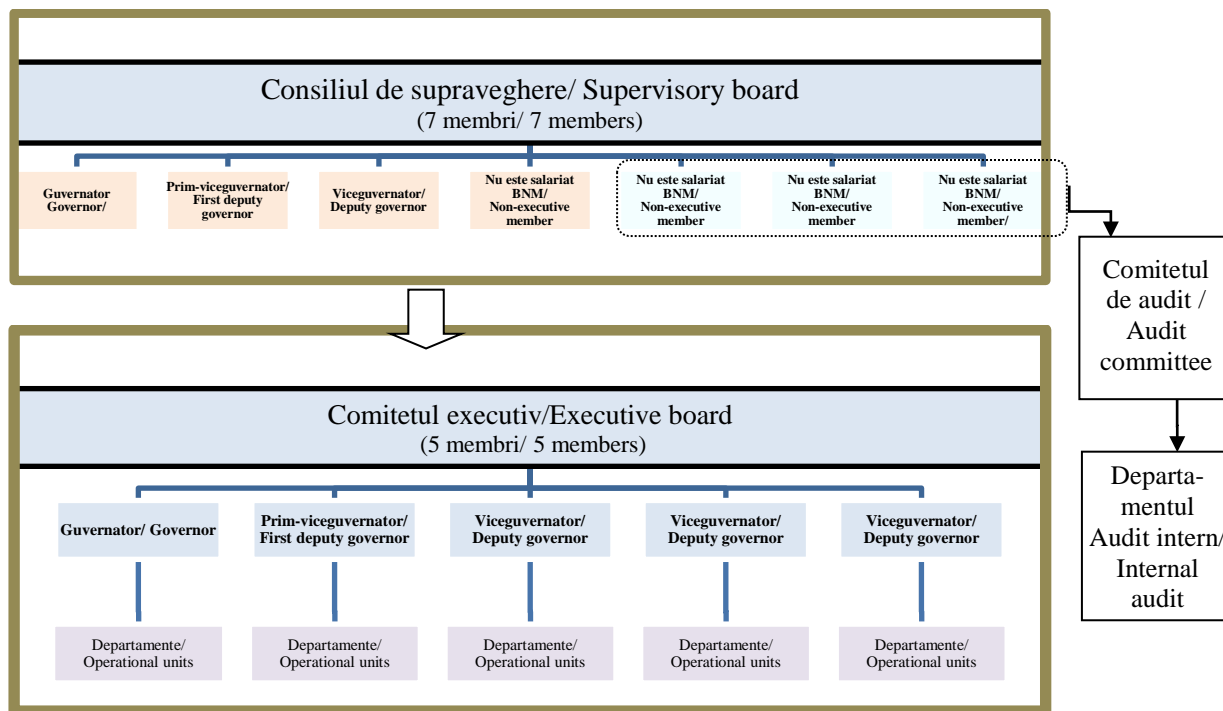


Figura 1. Organele de guvernare ale BNM/ Figure 1. Governing bodies of NBM
Sursa/ Source: bnm.md

După cum observăm din figura anterioară, în structura organelor de guvernare, un rol important îi revine Comitetului de audit, care coordonează activitatea departamentului Audit intern (AI). Interacțiunea auditului intern cu organele de conducere constă în: a) Comitetul de audit: prezintă rapoarte trimestriale privind misiunile desfășurate; coordonează planurile de audit anuale și strategice; aprobă planurile de acțiune pentru Raportul de evaluare externă a calității; b) Consiliul de supraveghere: aprobă raportul anual privind evaluarea impactului; aprobă planul de audit intern anual și pe termen mediu; aprobă orice revizuire a planului de audit.

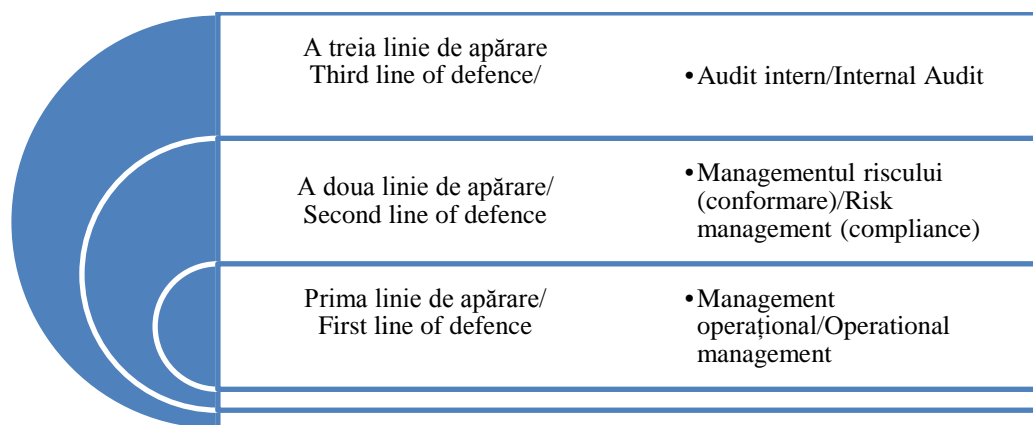
As illustrated in the above figure, the Audit Committee, which coordinates the work of the Internal Audit Department (AI), plays an important role in the structure of the governing bodies. The interaction of the internal audit with the management bodies consists of: a) The Audit Committee: presents quarterly reports on missions deployed; coordinates annual and strategic audit plans; approves action plans for the External Quality Assessment Report; b) The Board of Supervisors: approves the annual report on impact assessment; approves the annual and medium-term internal audit plan; approve any revision of the audit plan.

Procesul de guvernare se realizează din perspectiva a trei noțiuni-cheie: eficacitatea, eficiența și integrarea. Având în vedere faptul că, în

The governance process is carried out in terms of three key notions: effectiveness, efficiency and integration. Considering that major

prezent, activitățile majore ale unei bănci centrale necesită utilizarea pe scară largă a inovațiilor tehnologice, sunt realizate frecvent controale integrate. În procesul auditării, se folosește un plan de audit bazat pe riscuri (pe termen mediu și lung), aliniat la obiectivele strategice și axat pe domeniile cu risc sporit. Este foarte important ca personalul să înțeleagă corect obiectivele de afaceri și obiectivele organizației, noile tendințe, riscurile emergente și riscurile reale majore, de care să se țină seamă, ajustând continuu planul de audit. Auditul intern ar trebui să acorde mai multă atenție apetitului pentru risc și să propună conducerii superioare soluții pentru rezolvarea problemelor apărute, diminuând, astfel, impactul diferitelor riscuri. În timpul angajamentelor de audit, auditorii trebuie să se concentreze pe riscuri semnificative, majore, folosind matricea de risc, arborele problemă ca instrumente de analiză a riscului inerent și rezidual etc., ceea ce permite atenuarea acestora. Utilizarea, de către auditul intern, a noilor instrumente analitice complexe și de gestionare a soluțiilor posibile, ar permite tratarea „datelor mari” și ar putea conduce la creșterea performanței operaționale a auditului intern.

central bank activities currently require widespread use of technology innovations, integrated audits are often carried out. The audit process uses a risk-based audit plan (medium and long term) aligned with strategic objectives and focusing on high-risk areas. It is very important for the employees to understand correctly the business objectives and objectives of the organization, new trends, emerging risks and major real risks to be taken into account by continually adjusting the audit plan. Internal audits should pay more attention to risk appetite, and propose solutions to solve emerging issues for senior management, thus lessening the impact of different risks. During audit engagements, auditors should focus on significant, major risks, (using the risk matrix, the problem tree as inherent and residual risk analysis tools) which can be mitigated. The use of new, complex analytical tools and the management of possible solutions by the internal audit allow the examination of “big data” which could increase the operational performance of the internal audit.



**Figura 2. Modelul celor trei linii de apărare în gestionarea riscurilor/
Figure 2. The model of the three lines of defense in risk management**

Sursa: adaptată de autori din sursele Deloitte România/

Source: adapted by the authors from Deloitte Romania sources

Pentru gestionarea și controlul eficient al riscurilor, specialiștii în domeniu propun Modelul celor trei linii de apărare (figura 2). Acest model

For an efficient management and control of risks, specialists in the field propose the Three Defence Line Model (figure 2). This model

asigură integrarea și coordonarea interfuncțională în procesul de gestionare a riscurilor și un nivel mai înalt de conformitate. O puternică funcție integrată de gestionare a riscurilor constituie o parte importantă a bunei guvernante corporative. În prezent, la BNM este în curs de implementare o funcție integrată de gestionare a riscului operațional, bazată pe cadrul COSO din 2013. Următorii pași ar trebui să implice centralizarea rapoartelor și gestionarea altor tipuri de riscuri, împreună cu o structură de guvernanta adecvată. Aceste acțiuni vor consolida, în mod semnificativ, a doua linie de apărare și vor spori funcția de gestionare a riscurilor. De asemenea, s-a apelat la o abordare standardizată, la o metodologie și instrumente moderne, precum și la o raportare integrată a diverselor informații privind riscurile în vederea gestionării mai eficiente a acestora.

Rolul auditului intern îl constituie evaluarea structurii de guvernanta, gestionarea riscurilor și eficiența controalelor de securitate pentru atenuarea riscurilor. Unele aspecte ale controalelor de securitate sunt evaluate în cadrul anumitor audite integrate (protecția datelor sensibile, informațiile de securitate și gestionarea evenimentelor, raportarea în programul de reacție la incidente etc.).

Activitatea bancară se confruntă cu mai multe tipuri de riscuri definite de legislația în vigoare națională [3]. Legislația în vigoare enumeră 15 tipuri de risc, care trebuie abordate în procesul managementului riscurilor. În această tipologie, nu și-au găsit reflectare riscul investițional, fiscal, legal, riscurile eventuale ce țin de evenimente sau force-major, riscurile inovatoare, inclusiv cel cibernetic (fiind tratat ca o parte a riscului tehnologic). Concretizarea și lărgirea tipurilor riscurilor, precum și elaborarea bazei metodologice și metodice de monitorizare, evaluare și management eficient a acestora pot contribui la sporirea performanței bancare. În opinia noastră, ar fi bine să fie definite riscurile pe niveluri: nivelul socio-economic general, la nivel de BNM (în interior pe unități), la nivel de bănci comerciale, iar băncile comerciale ar trebui să specifice riscurile pe unități strategice de activitate, luând în considerare impactul acestora.

La etapa actuală, a crescut rolul inovațiilor în toate domeniile vieții și activității, respectiv, riscul inovativ impune căutarea soluțiilor pentru

ensures inter-functional integration and coordination in the risk management process and a higher level of compliance. A strong integrated risk management function is an important part of good corporate governance. Currently, the NBM is in the process of implementing an integrated operational risk management function based on the 2013 COSO framework. The next steps should involve centralizing reports and managing other types of risk together with an appropriate governance structure. These actions will significantly strengthen the second line of defence and enhance the risk management function. It will also provide a standardized approach, a modern methodology and tools, as well as an integrated reporting of the various risk information in order to manage them more effectively.

The role of internal audit is to assess the governance structure, risk management and the effectiveness of security controls to mitigate risks. Some aspects of security controls are evaluated in some integrated audits (sensitive data protection, security information and event management, reporting to incidents, etc.).

Banking activity is imminent to several types of risks mentioned in the national legislation [3]. Legislation in force lists 15 types of risk that need to be tackled in the risk management process. In this typology, investment, fiscal, legal, eventual or force-major risks, innovative risks, including cybernetic (being treated as part of technological risk) have not been reflected. Making and widening the types of risks, as well as developing a methodological and methodological basis for their monitoring, evaluation and efficient management can help to increase banking performance. In our opinion, it would be good to group the risks on levels: general socio-economic level, at the level of the NBM (inside the units), at the level of commercial banks, while commercial banks may specify the risks per strategic activity units, considering their impact.

At the current stage, the role of innovations in all areas of life and activity has increased, namely the innovative risk requires the search for solutions for the problems related to them. Major challenges facing firms have a significant impact

problemele raportate la acestea. Provocările majore, cu care se confruntă firmele și vor avea un impact semnificativ asupra auditului intern (IA), sunt:

- ✓ *Privind evoluția agendei de reglementare:*
 - așteptări mai înalte privind guvernarea și controlul în agenda prudențială, de exemplu, CCAR, RRP, BCBS 239;
 - extinderea agendei de conduită, inclusiv strategia, designul produsului și adecvarea;
 - creșterea constantă a așteptărilor în materie de guvernare și de cultură: responsabilitate sporită, roluri/responsabilități mai clare în cadrul celor trei linii de apărare;
 - consolidarea supravegherii la bord.
- ✓ *Privind cerințele față de personal:*
 - creșterea așteptărilor referitoare la cunoștințele de specialitate (produs, tehnologie, reglementare, risc) – centre de excelență;
 - concurența pentru talent (în cadrul organizației, în industrie, furnizorii de servicii).
- ✓ *Privind avantajele părților interesate:*
 - îmbunătățirea randamentului investițiilor în controalele din cadrul tuturor LOD-urilor;
 - analiza și automatizarea mai bună a efectului de levier;
 - contribuția la dezvoltarea talentelor dincolo de auditul intern;
 - perspectiva prospectivă asupra problemelor emergente ale guvernării, riscurilor și controlului.
- ✓ *Privind modificările modelului de afaceri:*
 - revoluționarea serviciilor financiare Digital și FinTech;
 - cerințe de reglementare, care reduc ROE-urile (rentabilitatea capitalului propriu), necesitând modificări ale modelului de afaceri.
- ✓ *Privind incertitudinile:*
 - îmbunătățirea în procese și controale, fără implementarea acestora vor avea loc cazuri de pierderi continue;
 - cererea pentru schimbări mai agile;
 - noi intrați, achiziții, uzură.
- ✓ *Privind viitorul controlului:*
 - taxonomia comună;
 - funcții centralizate de testare și raționalizare a controlului;
 - automatizarea sporită;

on internal audit (and governance) as well. These challenges are:

- ✓ *Regarding the evolution of the regulatory agenda:*
 - Higher expectations of governance and control in the prudential agenda, e.g. CCAR, RRP, BCBS 239;
 - Broadening conduct agenda, including strategy, product design and suitability;
 - Constantly increasing expectations of governance and culture: increased accountability, clearer roles / responsibilities within the three lines of defence;
 - strengthening on-board surveillance.
- ✓ *Regarding personnel requirements:*
 - increasing expectations regarding the specialized knowledge (product, technology, regulation, risk) – centers of excellence;
 - competition for talent (within the organization, cross-industry, service providers).
- ✓ *Regarding the benefits of stakeholders:*
 - improving return on investment in controls across all lines of defence;
 - better leverage analytics and automation;
 - contribute to the development of talents beyond internal audit;
 - provide a perspective view on emerging governance, risk and control issues.
- ✓ *Regarding the changes to the business model:*
 - Digital and FinTech revolutionizing financial services;
 - Regulatory requirements driving down ROEs (returns on equity), necessitating business-model changes;
- ✓ *Regarding uncertainty:*
 - improvement in processes and controls, without their implementation will occur cases of continuous losses;
 - demand for faster change ;
 - new entrants, acquisitions, wear;
- ✓ *Regarding the future of control:*
 - common taxonomy;
 - centralized testing functions and control rationalization;
 - increased automation;
 - reliable metrics and KPIs;
- ✓ *Future of work:*
 - gen X, millennial expectations;

- metrice fiabile și KPI-uri (coeficienți de performanță).

✓ *Privind viitorul muncii:*

- gen X, așteptări milenare;
- robotica, învățarea automată și automatizarea proceselor;
- îmbunătățirea semnificativă a calității și analizei datelor [4].

După cum menționează Peter Drucker, banii, devenind transnaționali și accesibili, nu mai constituie factorul decisiv în asigurarea avantajelor competitive pe piața mondială. Caracterul și calitatea managementului joacă un rol decisiv în determinarea poziției ocupate de o țară în concurența internațională [5]. Ținând cont de cele menționate mai sus, entitățile bancare trebuie să fie receptivă la semnalele și cerințele mediului extern, să dispună de o mare capacitate de inovare și flexibilitate în mecanismul lor de funcționare.

În acest context, rolul guvernantei în procesul inovațional crește, întrucât reprezintă o parte integrantă a guvernării entităților bancare, indiferent de nivel. Activitățile de inovare se pot raporta nemijlocit la inovațiile specifice soluționării unei probleme concrete (de exemplu, riscul de credit), dar pot comporta și un caracter complementar al acestora, fiind necesare în proiectarea unor sisteme tehnice inovative moderne, utilizabile în diferite faze ale procesului inovațional, precum și în mai multe domenii. Cuprinzând toate activitățile entității bancare, inovarea acționează sistemic transfuncțional, intra- și extra-organizațional. De aici, rezultă că atât cercetarea, cât și realizarea procesului inovațional trebuie să se afle în vizorul guvernării băncilor și efectuate printr-o abordare **integrată, diferențiată, complexă, sistemică și chiar transcendentă**, pentru a pătrunde în profunzimea și amploarea fenomenului procesului inovațional și materializarea cu succes a rezultatului acestuia. O astfel de abordare impune stabilirea responsabilităților pentru promovarea procesului inovațional, care, în opinia noastră, ar putea avea loc în cadrul departamentului Cercetare-Dezvoltare și Inovare.

Concluzie

Inovațiile revoluționare în domeniile TIC conduc la inovații și pe piața produselor financiar-bancare, acestea fiind tot mai resimțite. Prin urmare, evaluarea previzională a riscurilor cibernetice constituie o necesitate stringentă. Nevoia unei entități

- robotics, machine learning and process automation;

- significant improvement in data quality and analysis [4].

As Peter Drucker mentions, money becoming transnational and accessible is no longer the decisive factor in ensuring competitive advantages on the global market. The character and quality of management plays a decisive role in determining the position occupied by a country in international competition [5]. Considering the information above, banking entities need to be receptive to signals and requirements of the external environment, to have a high degree of innovation and flexibility in their operating mechanism.

In this context, the role of the governance in the innovative process is increasing, as it is an integral part of the governance of banking entities at all levels. Innovation activities can directly address specific innovations to solve a concrete problem (e.g. credit risk) but can also complement them, being necessary in designing modern innovative technical systems usable in different phases of the innovation process, as well as in many areas. Encompassing all the activities of the banking entity, innovation acts transfunctionally, intra- and extra-organizationally. It follows that both the research and the realization of the innovation process must be under the spotlight for the banks' governance and carried out through an **integrated, differentiated, complex, systemic and even transcendent approach** in order to penetrate into the depth and breadth of the phenomenon of the innovation process and materialization with success of its outcome. Such an approach requires establishing the responsibility for promoting the innovation process, which in our opinion could be within the R & D and Innovation department.

Conclusion

Revolutionary innovations in ICTs, which are becoming more and more noticeable, lead to innovations on financial-banking products market as well. Therefore, the predictive assessment of cyber risks is a pressing necessity. The need for a banking entity to protect itself against cybercrime and financial crime has become very complex,

bancare de a se proteja împotriva infracțiunilor cibernetice și financiare a devenit actuală și foarte complexă, necesitând inovații tehnologice noi, revoluționare, deoarece, în caz contrar, băncile se vor confrunta cu riscuri ce țin de infracțiuni financiare, utilizate fiind serviciile și produsele bancare.

În prezent, este evident faptul că băncile trebuie să-și revizuiască modelele de business, ca urmare a schimbărilor survenite pe piața financiar-bancară. A trecut timpul, când băncile puteau avea clienți, oferind pachete de servicii lipsite de transparență. Deși această afirmație nu este valabilă în toate domeniile și în toate statele, o revoluție în domeniul tehnologiilor financiare se face tot mai simțită. Soluționarea acestei probleme globale constă în dezvoltarea unor modele comportamentale comune, integrate de businessul bancar inovativ, colaborând cu afacerile în domeniul tehnologic și modelele alternative de finanțare.

Guvernarea corporativă în sistemul bancar este un element esențial în asigurarea performanței bancare. În condițiile unui mediu în continuă schimbare, cu revoluții TIC și financiare, intensificare a concurenței etc., se impune, cu preponderență, promovarea procesului inovațional în sistemul bancar și pe piața produselor/serviciilor bancare. Oportunități de inovare trebuie identificate și valorificate în interiorul sistemului – în fiecare unitate operațională, sporind implicarea angajaților, eficacitatea activității, eficiența activității de audit și conformitate etc. Totodată, nu se pot neglija factorii externi care pot genera riscuri pentru sistemul bancar.

requiring technological breakthroughs and breakthroughs, otherwise banks will be at risk of financial crime using banking services and products.

It is now obvious that banks need to revise their business models because of the changes in the financial and banking market. Time when banks could have customers, offering service packages lacking transparency passed. Although this statement is not valid in all areas and states, a revolution in financial technology is becoming increasingly perceivable. The solution to this global problem is the development of common behavioural models, integrated by innovative banking business, working with technology businesses and alternative financing models.

Corporate governance in the banking system is an essential element in ensuring banking performance. In a changing environment, with ICT and financial revolutions, increased competition, etc., it is strictly necessary for the governing bodies to promote the innovation process in the banking system and in the banking products/services market. Innovation opportunities must be identified and capitalized within the system – in each operational unit, enhancing employee engagement, efficiency of work, efficiency of audit and compliance, etc. At the same time, we cannot neglect the external factors that can generate risks for the banking system.

Bibliografie/Bibliography:

1. REGULAMENT privind cadrul de administrare a activității băncii. Anexa nr. 1 la Hotărârea Comitetului executiv al Băncii Naționale a Moldovei, nr.146 din 7 iunie 2017.// Disponibil: <http://lex.justice.md/md/370692/>
2. LEGEA nr. 548 cu privire la Banca Națională a Moldovei. [Art.22 în redacția LP147 din 30.07.15, MO224-233/21.08.15 art.451]Disponibil: <http://lex.justice.md/md/311685/>
3. Funcția de gestionare a riscurilor, funcția de conformitate și funcția de audit intern în contextul modelului celor trei linii de apărare. Seminarul din 23. 10.2019. Prezentare, Deloitte, România
4. Opinia specialiștilor Companiei de audit YERST AND YOUNG
5. ДРУКЕР П. Ф. *Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении.* –М., Бук Чембэр Интернэшил, 1994, 380 с.