

336.71.078.3:005(478)

IMPLICAȚIILE GUVERNANȚEI CORPORATIVE ASUPRA GESTIUNII BĂNCILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Conf. univ. dr. Stela CIOBU, ASEM
stela.ciobu@gmail.com*

*Drd. Ion CARA, ASEM
ion.cara3@gmail.com*

Tematica articolului are o importanță majoră pentru băncile din Moldova, deși, pe parcursul ultimilor ani au fost remarcate unele progrese în guvernanta corporativă, organizarea acesteia este încă la un nivel insuficient de dezvoltat.

În articol se abordează subiectul referitor la guvernanta corporativă ca element al gestiunii băncilor din Republica Moldova, fiind explicate particularitățile utilizării acesteia în bănci. În rezultatul cercetării s-a identificat faptul că calitatea guvernantei corporative prezintă o importanță semnificativă asupra eficientizării gestiunii și a performanțelor băncilor din Republica Moldova.

În scopul atingerii obiectivelor studiului este analizat un suport informațional vast, printre care: rapoartele și publicațiile BNM, altor bănci, instituțiilor financiare internaționale, acte normative etc.

Metodologia de cercetare aplicată se bazează preponderent pe date secundare, fiind utilizată analiza cantitativă bazată pe utilizarea metodelor de cercetare științifică, care a inclus metoda de sinteză, analiza comparativă, metoda de observare, inducția și deducția.

Cuvinte-cheie: *control intern, guvernanta corporativă, sistem bancar, risc, managementul riscului.*

JEL: G21, G34, M42.

1. Introducere

Experiența dezvoltării economiei mondiale a confirmat, de nenumărate ori, faptul că stabilitatea sistemului bancar este cheia progresului economiei în ansamblu. Fiabilitatea sistemului bancar depinde de o multitudine de factori, iar aceștia pot avea un impact, inclusiv

336.71.078.3:005(478)

CORPORATE GOVERNANCE IMPLICATIONS ON THE BANK MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

*Assoc. Prof. PhD Stela CIOBU, ASEM
stela.ciobu@gmail.com*

*PhD candidate, Ion CARA, ASEM
ion.cara3@gmail.com*

The topic of the article is of major importance for Moldovan banks as even some progress has been made in corporate governance in banks in recent years, its organization is still insufficiently developed.

The article addresses the topic of corporate governance as an element of administration in banks in the Republic of Moldova, explaining the particularities of its use in banks. As a result of the research, it was identified that the quality of corporate governance has a significant importance on the efficiency of administration and the performance of banks in the Republic of Moldova.

In order to achieve the objectives of the study, a wide information support is analysed, including: reports and publications of the NBM, other banks, international financial institutions, normative acts, etc.

The applied research methodology is mainly based on secondary data, using quantitative analysis based on the use of scientific research methods, including synthesis method, comparative analysis, observation method, induction and deduction.

Keywords: *internal control, corporate governance, banking system, risk, risk management.*

JEL: G21, G34, M42.

1. Introduction

The experience of global economic development has confirmed many times that the stability of the banking system is the key to progress of the economy as a whole. The banking system's reliability depends on a huge number of factors, and they can have a nega-

și negativ, asupra situației financiare a băncilor, fiind conectați prin conceptul de riscuri bancare. Stabilitatea unei bănci depinde, în mare măsură, de reușita acesteia în diminuarea riscurilor.

Tendența de a obține un profit maxim, adesea, este însoțită de evaluarea inadecvată a riscurilor asumate, drept urmare, o bancă poate înregistra pierderi și ajunge în faliment. Atunci apare un conflict de interese între diferite grupuri interesate: organele de supraveghere și creditorii băncii, inclusiv deponenții, pe de o parte acționarii și conducerea băncii, pe de altă parte, precum și între acționari, și conducerea băncii. Din punctul de vedere al teoriei economice, sistemul de guvernare corporativă trebuie văzut ca un mijloc de minimizare a costurilor asociate cu soluționarea conflictelor de interese. Astfel, guvernarea corporativă nu constituie altceva decât construirea unui sistem intern de control eficient asupra activităților conducerii entității în numele și în interesul părților interesate (acționarilor). Importanța unei guvernante eficiente în băncile din Moldova este reflectată, de faptul, că deși pe parcursul ultimilor ani au fost remarcate unele progrese în guvernarea corporativă în bănci, organizarea acesteia este încă la un nivel insuficient de dezvoltat. Banca Națională a Moldovei, în calitate de autoritate de reglementare principală a sectorului bancar din Moldova, joacă un rol semnificativ în eficientizarea procedurilor și elementelor guvernantei corporative în bănci prin elaborarea regulamentelor și normelor legale pentru bănci, totuși, băncile trebuie să recunoască faptul, că nu este suficientă doar conformarea cu codurile, dar se impune și necesitatea deținerii unei structuri de conducere eficiente. Totodată, unele aspecte ale guvernantei corporative în cadrul băncilor din Moldova necesită a fi îmbunătățite, precum calitatea și transparența acționarilor și dezvoltarea informațiilor, structura și calificarea membrilor organelor de conducere, identificarea condițiilor eficiente pentru aplicarea legislației. Prin urmare, optimizarea structurii organizaționale a băncilor, dezvoltarea de proceduri eficiente pentru minimizarea riscurilor bancare, prin îmbunătățirea mecanismelor de control intern, au devenit subiecte de actualitate pentru sistemul bancar moldovenesc.

tive impact on the financial situation of banks, being connected by the concept of banking risks. The bank stability depends, to a large extent, on its success in reducing risks.

The tendency to profit maximization is often accompanied by an inadequate risk assessment, as a result, a bank may incur losses and go bankrupt. When a conflict of interests shows up between different stakeholder groups: on the one hand the bank's supervisory bodies and creditors, including depositors, and on the other, the bank's shareholders and management, as well as between the bank's shareholders and management. From the economic theory point of view, the corporate governance system has to be seen as a way of minimizing the costs associated with resolving conflicts of interest. Thus, corporate governance is nothing more than building an effective internal control system over the activities of the entity's management in the name and in the interest of stakeholders (shareholders). The importance of effective governance in Moldovan banks is reflected in the fact that although some progress has been made in corporate governance in banks in recent years, its organization is still at insufficiently developed. The National Bank of Moldova as the main regulator of the banking sector in Moldova plays a significant role in streamlining the procedures and elements of corporate governance in banks by developing regulations and legal norms for banks, though, banks must recognize that it is not enough to only comply with the codes, but also to have an efficient management structure. At the same time, some aspects of corporate governance within Moldovan banks need to be improved, such as the quality and transparency of shareholders and disclosure of information, management body, its structure and the qualification of its members, identification of effective conditions for law enforcement. Therefore, the optimization of the organizational structure of banks, the development of efficient procedures for minimizing banking risks by improving internal control mechanisms have become topical for the Moldovan banking system.

2. Metode aplicate

În prezentul articol au fost analizate unele aspecte ale guvernancei corporative, precum: structura organizațională a organelor de conducere, riscurile, codurile de guvernare corporativă în bănci, dar și analiza performanțelor recente ale băncilor din Moldova. Suportul informațional al cercetării constă în rapoartele și publicațiile instituțiilor financiare internaționale (Fondul Monetar Internațional, Banca pentru Decontări Internaționale, Banca Mondială, Comitetul de la Basel pentru supraveghere bancară, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică), actele normative, publicațiile și datele statistice de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei, publicațiile realizate de băncile centrale din țările europene, rezultatele cercetărilor științifice publicate în Republica Moldova, România și alte țări, prezentările incluse în conferințe internaționale etc.

La elaborarea studiului, a fost aplicată o metodologie de cercetare bazată preponderent pe date secundare, fiind utilizată analiza cantitativă bazată pe utilizarea metodelor de cercetare științifică, incluzând: metoda de sinteză, analiza comparativă, metoda de observare, inducția și deducția.

3. Rezultate obținute și dezbateri

3.1. Importanța guvernancei corporative în minimizarea riscurilor bancare

Băncile au un rol important în calitate de intermediere financiară în economie, iar gradul lor înalt de sensibilitate la dificultățile care pot apărea în urma guvernancei corporative ineficiente și necesității de a proteja fondurile deponenților, determină faptul că guvernarea corporativă are o importanță remarcabilă pentru bănci, astfel, în scopul asigurării stabilității acestora, supravegherea constantă a guvernancei corporative este esențială. Din punct de vedere al activității bancare, guvernarea corporativă presupune modul în care consiliul de administrație și comitetul executiv administrează banca, fapt ce afectează modul în care: (1) sunt stabilite obiectivele corporative; (2) sunt îndeplinite responsabilitățile față de acționari și luate în considerare interesele altor părți interesate; (3) banca își desfășoară activitățile zilnice; (4) protejează interesele

2. Applied methodology

In this article, some aspects of corporate governance were analysed, such as: the organizational structure of management bodies, risks, corporate governance codes in banks, as well as the analysis of the recent performance of Moldovan banks. The information support of the research consists of the reports and publications of the international financial institutions (the International Monetary Fund, the Bank for International Settlements, the World Bank, the Basel Committee on Banking Supervision, Organization of Economic Cooperation and Development), the normative acts, the publications and the statistical data on the official website of the National Bank of Moldova, publications on the research theme of central banks in European countries, results of scientific researches published in the Republic of Moldova, Romania and other countries, presentations included in international conferences, etc.

In order to elaborate this study, research methodology based on the use of scientific research methods was applied, including: synthesis method, comparative analysis, observation method, induction and deduction.

3. Obtained results and discussions

3.1. The importance of corporate governance in reducing bank risks

Banks play an important role as financial intermediary in the economy, their increased sensitivity to the problems that may arise from weak corporate governance and the need of depositors' funds protection determines the outstanding importance of corporate governance to banks, thus, in order to ensure their stability, constant oversight of corporate governance is essential. From a banking viewpoint, corporate governance involves the way in which the board and the executive board manage the bank, that consequently affects the way in which: (1) corporate objectives are set; (2) the responsibilities towards shareholders are fulfilled and the interests of other stakeholders are considered; (3) the bank carries out its daily activities; (4) interests of the depositors are preserved; (5) corporate behaviour and activities are set, expecting that the bank will operate prudently according to law [1].

deponenților; (5) setează comportamentul și activitățile corporative, cu perspectiva că banca va activa într-un mod prudent în conformitate cu legislația [1].

Băncile ar trebui să utilizeze cele mai înalte standarde în procedurile de gestionare a riscurilor, însă, unele bănci fac acest lucru doar din cauza presiunii din partea autorităților de supraveghere. Dezvoltarea guvernantei corporative va permite optimizarea perfecționării fondurilor gestionate, pentru a îndeplini funcția de intermediere financiară a băncii, fapt ce va contribui la consolidarea imaginii băncii și la creșterea fondurilor atrase, întrucât acestea influențează atât încrederea deponenților, precum și riscul sporit al pasivelor băncii, prin crearea discrepanței între structura activelor și pasivelor.

Principalele riscuri ale guvernantei corporative sunt asociate cu realizarea intereselor acționarilor, organului executiv și clienților:

- *Riscul comportamentului inadecvat al acționarilor.* Acest risc este realizat prin faptul că au loc conflicte de interese între acționari și organul executiv, ca urmare a separării funcției de control și a dreptului de proprietate. Prin urmare, clienții suferă pierderi din cauza modificărilor calității managementului și abuzurilor, iar angajații pot fi lipsiți de prime sau de pierderea locului de muncă. Acest risc poate fi diminuat printr-o distribuție clară a funcțiilor de control și eficientizarea controlului intern.
- *Riscul comportamentului inadecvat al conducerii băncii între perioadele de raportare.* Riscul se manifestă prin faptul că acționarii ar putea influența implicarea băncii în activități riscante, fapt care ar putea contribui atât la sporirea veniturilor băncii, cât și la creșterea riscului de diminuare a fondurilor proprii, iar clienții ar putea înregistra pierderi urmare a gestionării frauduloase a depunerilor acestora în bănci. Prin urmare, are loc creșterea datoriilor în pasive și efectul de levier înalt din cauza faptului că acționarii transferă riscurile către titularii de creanțe. Totuși, acest risc poate fi minimizat, dacă organele de

Banks must use the highest standards in risk management practices, however, only a few banks do so, being pushed by supervisor authorities. The development of corporate governance will allow the management funds improvement optimization to fulfil the bank's intermediation function, that would lead to improve the bank's image and increase the attracted funds, as these impacts as the confidence of depositors as well as the the enhanced risk of bank liabilities by creating a discrepancy between the structure of assets and liabilities.

The most important risks of corporate governance are correlated with interests of shareholders, executive board and customers:

- *The risk of inappropriate behaviour of shareholders.* This risk is realized by the fact that conflicts of interest occur between the shareholders and the executive board as a result of the segregation of both the control function and the property right. Subsequently, customers incur losses because of changes in management quality and frauds, and the employees may be deprived of bonuses or even lose their jobs. This risk can be mitigated as by a clear distribution of control functions as well as by improving the internal control.
- *The risk of inappropriate behaviour of the bank management between reporting periods.* The risk appears due to shareholders' influence into the bank's involvement in risky activities, which could contribute both to increasing the bank's revenues and to increasing the risk, which implies that there is a high risk of and loss of equity, and customers could incur losses due to fraudulent management of their deposits in the bank. Thus, due to the fact that shareholders transfer the risks to the debt holders, an increase of debts in liabilities and a high leverage effect occur. Though, this risk can be reduced if the management bodies carry on their duties in an appropriate and efficient manner. Moreover, the risk mitigation is important since the assumption of excessive risks can lead to

conducere își îndeplinesc adecvat și eficient atribuțiile. Atenuarea acestui risc prezintă importanță și din cauză că asumarea excesivă de riscuri se poate solda cu consecințe externe sistemice, ca urmare a eșecurilor bancare, iar acestea pun în pericol stabilitatea sectorului financiar.

- *Riscul de depășire a cheltuielilor asociate utilizării capitalului social.* Se reduce profitul acționarilor, iar conducerea și clienții au de suferit. Pentru a preveni acest risc, consiliul băncii trebuie să aprobe parametrii bugetari și să prevină posibilitatea utilizării necorespunzătoare a fondurilor băncii.
- *Riscuri externe cu impact nefavorabil.* Riscurile externe ale guvernantei corporative pot fi predeterminate atât de modificările cadrului legal, care ar trebui să asigure funcționarea eficientă în bănci și respectarea drepturilor acționarilor, piața valutară și disponibilitatea acesteia, stabilitatea macroeconomică, cât și de sprijinul statului pentru sistemul financiar și atitudinea acestuia față de practica guvernantei corporative. În scopul evitării apariției riscurilor menționate, se recomandă desfășurarea, cu bună-credință, a activității băncii și respectarea legislației și regulamentelor.

Riscurile de guvernanță corporativă survin în timpul implementării relațiilor dintre acționari și manageri, diverse grupuri de acționari având oportunități inegale de control asupra sistemului de administrare bancară, între bancă și alți participanți interesați de activitățile băncii.

Totodată, apariția riscurilor interne este asociată cu funcționarea ineficientă a sistemului de guvernanță corporativă, structura capitalului social, deficiențe de dezvăluire a informațiilor, control ineficient și diferența de interese a părților interesate [8].

3.2. Problemele de bază și recomandări privind guvernanta corporativă în băncile din Republica Moldova

În vederea unei gestionări mai eficiente a băncilor, BNM a elaborat, în anul 2010, Regulamentul cu privire la sistemul de control în bănci, prin care a impus implementarea și

external systemic outcomes as a result of the bank failures, and these in turn, endanger the financial sector stability.

- *The risk of overtaking expenses from the use of share capital.* The profit of the shareholders is reduced and as the bank management as well as the clients have to bear with. To prevent this risk, the bank's board have to approve the budgetary parameters and prevent the improper use of the bank's funds.
- *External risks with unfavourable impact.* The corporate governance external risks can be influenced by changes in the legal framework that should ensure the efficient functioning of banks and respect for shareholders' rights, the foreign exchange market and its availability, macroeconomic stability and state support for the financial system as well as its attitude towards corporate governance. In order to avoid the mentioned risks, it is recommended that bank activity is carried out in good faith and in compliance with laws and regulations.

Corporate governance risks arise while building relationships between shareholders and managers, various groups of shareholders with unequal opportunities for control over the banking administration system, between the bank and other parties interested in bank's activities.

Therewith, the occurrence of internal risks is associated with the inefficient behave of the corporate governance system, the structure of share capital, deficiencies in information disclosure, inefficient control and the difference between interests of interested parties [8].

3.2. Main issues and recommendations on corporate governance in banks of the Republic of Moldova

During 2010, in order to improve the banks' management efficiency, the NBM drafted the Regulation on the control system of banks, which required the mandatory execution and compliance with the Corporate Governance Code. Therewith, Moldovan banks follow the principles of corporate governance issued by the Basel Committee on Banking

respectarea obligatorie a Codului de guvernanță corporativă. Totodată, băncile din Republica Moldova se ghidează după principiile de guvernare corporativă emise de Comitetul Basel pentru Supravegherea Bancară și OCED, recunoscute ca repere în administrarea bancară în diferite țări, fapt care sprijină băncile în consolidarea cadrului propriu de guvernare corporativă.

Guvernanța corporativă defectuoasă în băncile din R. Moldova și lipsa unor instrumente de control eficiente au cauzat, în perioada crizei bancare din anii 2014 și 2015 atât scăderea performanțelor financiare ale sistemului bancar, cât și sporirea în exces a riscurilor asumate de către majoritatea băncilor (figura 1).

Supervision and the OECD being recognized as benchmarks in banking administration through various countries and support banks in strengthening their corporate governance framework.

During the banking crisis of 2014 and 2015, the poor corporate governance of banks in Moldova and the lack of efficient control instruments led to both a decrease in the financial performance of the banking system and an excessive increase in risks assumed by most banks (figure 1).

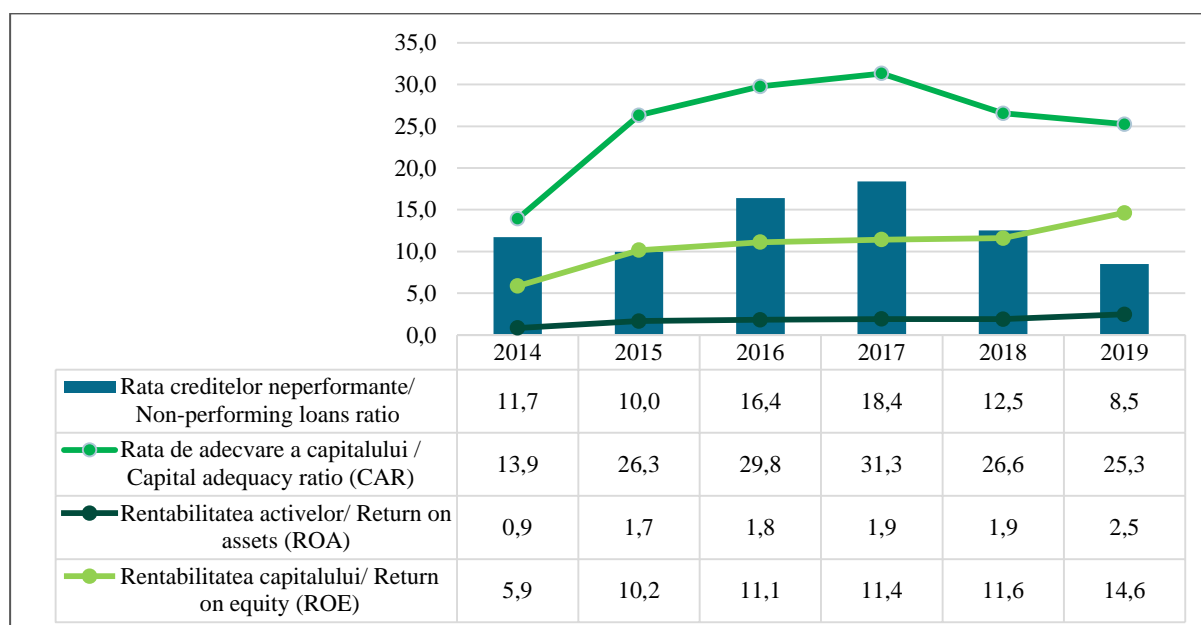


Figura 1. Nivelul de capitalizare a sistemului bancar din Republica Moldova în perioada 2014-2019, % / Figure 1. Level of capitalization of the banking system of the Republic of Moldova during 2014-2019, %

Sursa: elaborată de autori în baza datelor Băncii Naționale a Moldovei / Source: developed by the authors based on data from the National Bank of Moldova

În perioada 2014-2019, se observă faptul că, anume, la finele anului 2014, nivelul de capitalizare a scăzut sub cerința minimă reglementată de 16,0%, înregistrând 13,9 la sută, atingând, la situația din 31.12.2019, o valoare de 25,3 la sută (conform calculului nou bazat pe metodologia Basel III), fiind cu aproximativ 15,3 p.p. peste pragul reglementat de

During 2014-2019, it is noticed that at the end of 2014 the capitalization level decreased below the minimum regulatory requirement of 16,0%, thus, registering 13,9% and reached a value of 25,3% as of 31.12.2019 (according to new calculation based on the Basel III methodology), being approximately 15,3% above the regulated threshold of 10,0%

10%, în conformitate cu Regulamentul BNM cu privire la fondurile proprii ale băncilor și cerințele de capital. De asemenea, la finele anului 2014, se observă o valoare minimă înregistrată la nivel agregat al indicatorilor de profitabilitate ROA – 0,9% și ROE – 5,9%, care, până la finele anului 2019, au înregistrat o majorare de până la 2,5% și 14,6%, respectiv. Calitatea portofoliilor de credite a fost afectată atât în anul 2014, ponderea creditelor neperformante constituind 11,7%, cât și la finele anului 2017, fiind înregistrată valoarea maximă de 18,4%, astfel, același indicator la sfârșitul anului 2019 a înregistrat o valoare minimă de 8,49%.

Un nivel adecvat al indicatorilor financiari analizați mai sus (rata creditelor neperformante, rata de acoperire a capitalului, rentabilitatea activelor și capitalului băncii) reprezintă un factor important în desfășurarea corespunzătoare a activității băncii, totuși o responsabilitate enormă o dețin persoanele cu funcții-cheie și abordarea acestora aferentă administrării băncii. Astfel, devine evident faptul că guvernanta corporativă în bănci necesită schimbări majore pentru îmbunătățirea stabilității sectorului financiar.

Activitățile de cercetare efectuate au identificat unele aspecte privind guvernanta corporativă în băncile din R. Moldova, care necesită să fie ameliorate, spre exemplu:

1. *Calitatea și transparența acționarilor și dezvăluirea informațiilor.* Făcând referință la calitatea guvernantei corporative în bănci, în special, transparența acționarilor acestora, cele mai multe probleme survin din cauza necesității de evaluare corespunzătoare a calității proprietarilor băncilor. Aceste aspecte ale guvernantei corporative trebuie soluționate, astfel încât, la nivelul sectorului bancar, să fie asigurată dezvoltarea unei guvernante corporative sănătoase și, prin urmare, atragerea investitorilor ce întrunesc cerințe de calitate înaltă. Datorită măsurilor întreprinse de BNM, în decursul ultimilor ani în transparentizarea și îmbunătățirea calității acționarilor, sub 30% din activele bancare sunt administrate de grupuri financiare internaționale cu reputație înaltă, care corespund criteriilor de calitate. Prin urmare, în scopul transparentizării sectorului bancar și

according to NBM Regulation on own funds of banks and capital requirements. As well, at the end of 2014 there is a minimum value recorded at the aggregate level of the profitability indicators ROA 0,9% and ROE 5,9%, which increased by up to 2,5% and 14,6 %, respectively by the end of 2019. The overall credit quality profile of the Bank's loan portfolio was also affected as of 2014, the share of non-performing loans amounting to 11,7%, as of 2017, being recorded the maximum value of 18,4%, thus, the same indicator at the end of 2019 recorded a minimum value of 8,49%.

An adequate level of above analysed financial indicators (non-performing loans ratio, capital adequacy ratio, return on assets and capital of the bank) is an important factor in carrying out the bank's activity, however, a huge responsibility carried by both persons holding key functions and their approach related to the bank administration. Thus, it gets obvious that corporate governance in banks needs major changes to improve the financial sector stability.

The research activities have spotted some corporate governance features in Moldovan banks that need to be improved, for example:

1. *Quality and transparency of shareholders and information disclosure.* Referring to the banks' corporate governance quality, mainly the transparency of their shareholders, most issues arise due to the need for appropriate assessment over the quality of bank owners. These side of corporate governance needs to be settled so that the sound corporate governance development and therefore enticement of investors with high quality requirements is ensured within the banking sector. Due to the measures taken by the NBM in recent years to improve as transparency as well as the quality of shareholders, less than 30% of banking assets are managed by reputable international financial groups that meet quality criteria. Therefore, in order to improve the banking sector's transparency level and follow the corporate governance best practices, NBM should constantly assess the quality and transparency of shareholders and information disclosure and apply harsher

respectării celor mai bune practici ale guvernării corporative, se recomandă evaluarea constantă de către BNM a calității și transparenței acționarilor și dezvăluirii informațiilor și aplicarea unor măsuri de sancționare mai drastice acționarilor și managementului băncilor, care nu corespund criteriilor de calitate adecvat în conformitate cu legislația sau în cazul neprezentării informațiilor indispensabile.

În decursul perioadei analizate (2014-2019), s-a menținut cota semnificativă a investițiilor străine în capitalul băncilor, care, la finele anului 2019, a constituit 87,1%, fiind la un nivel mai ridicat cu aproximativ 4,3%, comparativ cu finele anului 2014 (figura 2).

sanctions to both bank shareholders and bank management that do not meet the appropriate quality criteria complying with laws or in case of non-presentation of the indispensable information.

During the analysed period (2014-2019), the significant share of foreign investments in bank capital was kept, which had increased by the end of 2019 from the same period in 2014 by about 4,3% to 87,1 % (figure 2).

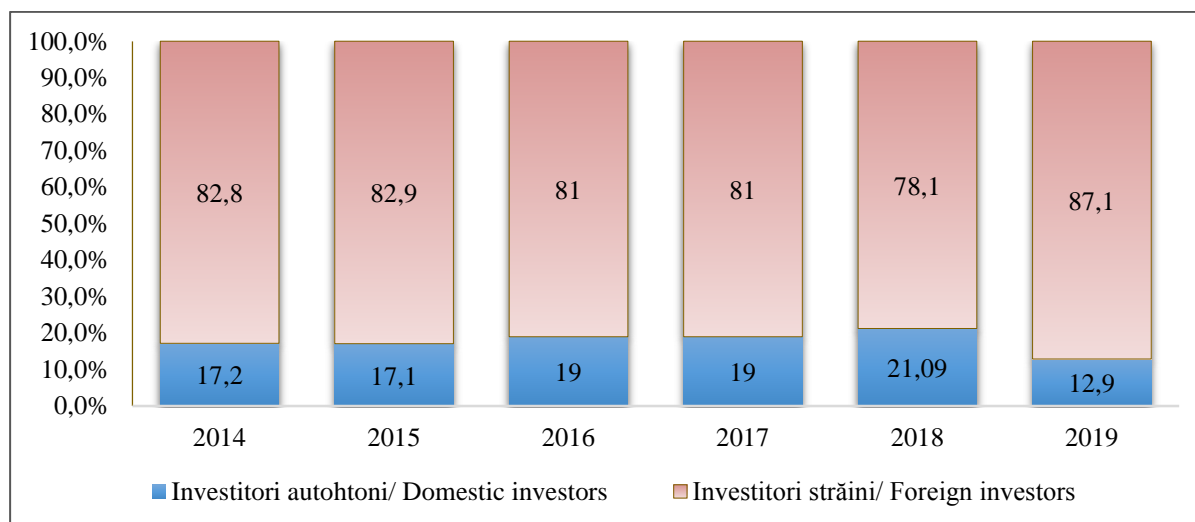


Figura 2. Structura capitalului social al sectorului bancar din Republica Moldova, conform sursei de proveniență a investițiilor, %/ Figure 2. The structure of the share capital of the banking sector of the Republic of Moldova, according to the source of investments, %

Sursa: elaborată de autori în baza datelor Băncii Naționale a Moldovei/

Source: developed by the authors based on data from the National Bank of Moldova

De asemenea, este necesar să fie revizuită relația investitorilor strategici cu acționarii și îmbunătățirea constantă, de către BNM, a normelor legale eficiente și funcționale referitoare la controlul intern și la cerințele cu privire la identificarea și calitatea beneficiarilor finali [9].

Principiul responsabilității structurilor de management față de acționarii băncilor și principiul transparenței, în cadrul procesului de adoptare a deciziilor, de către conducerea băncii, reprezintă un factor important în cadrul guvernării corporative. Un element impor-

Furthermore, it is necessary to be reviewed mainly the relationship of strategic investors with shareholders, and the continuous improvement by the NBM of efficient and functional legal standards as on internal control as well as on the identification and quality requirements of final beneficiaries [9].

The principle of management structures accountability towards bank shareholders and the principle of transparency in the decision making process by the bank's management is an significant factor in corporate governance. Another major aspect in making trans-

tant în luarea deciziilor transparente îl reprezintă încheierea tranzacțiilor cu persoanele afiliate ale băncii, în conformitate cu legislația și în cadrul restricțiilor puse în aplicare de către bancă.

Regulamentul BNM privind tranzacțiile băncii cu persoanele afiliate, suma valorii agregate a expunerilor băncii față de persoanele afiliate și/sau grupurile de clienți aflați în legătură cu persoanele afiliate băncii nu trebuie să depășească 20% din capitalul eligibil al băncii. Astfel, în decursul ultimilor șase ani (2014 – 2019), pe total sector bancar, acest indicator a înregistrat o ușoară scădere de la 11,3%, în anul 2014, la 8,8%, la finele anului 2019 (figura 3). Totuși, atât pe parcursul anului 2014, cât și în anul 2018, individual pe bănci au fost înregistrate depășiri ale acestui indicator, fapt care denotă că acesta trebuie monitorizat și îmbunătățit continuu.

parent decisions is the conclusion of transactions with the bank's related parties in compliance with laws as well as within the bank's restrictions.

The NBM Regulation on banks' transactions with their related parties, the aggregate amount of bank's total exposures to related parties and/or groups of parties related to the bank's related parties shall not exceed 20% of the bank's eligible capital. Thus, during the last six years (2014-2019), this indicator registered a slight decrease from 11.3% in 2014 to 8.8% in 2019 on the total banking system (figure 3). However, during 2014 and 2018, overruns of this indicator were recorded individually on banks, which indicates that it must be continuously kept under surveillance and improved.

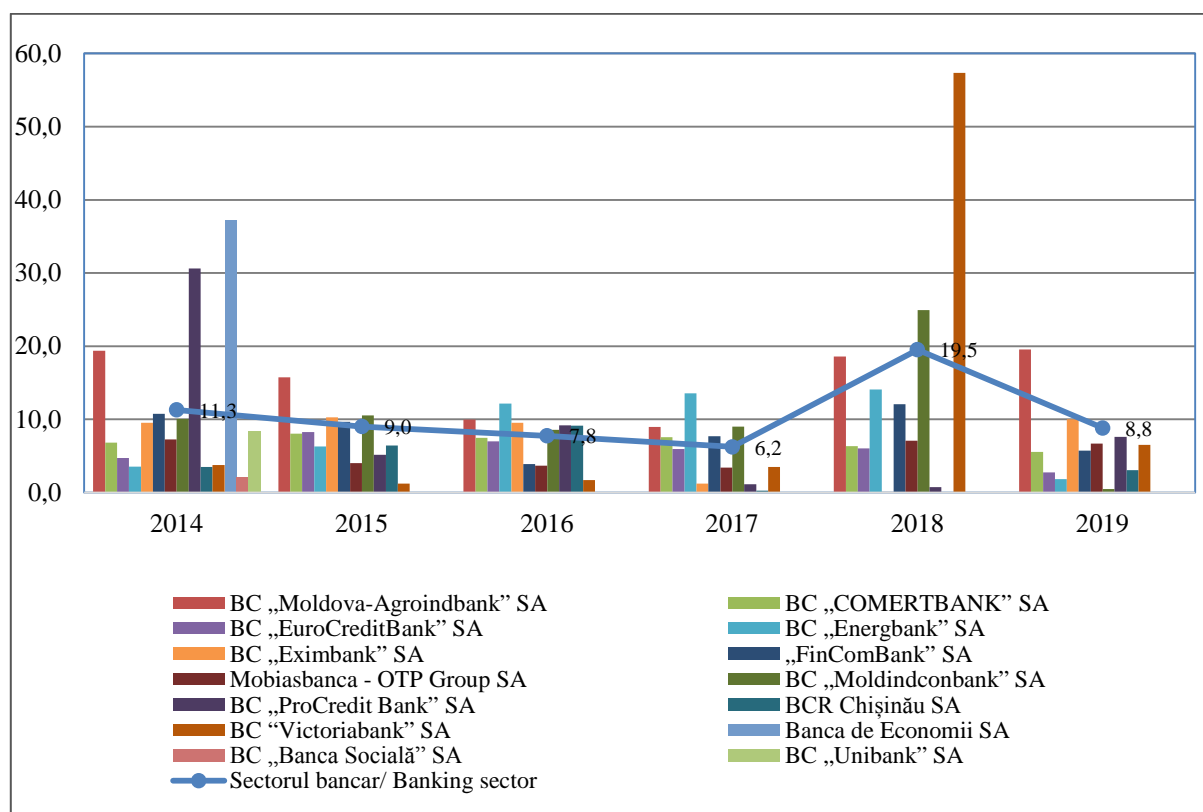


Figura 3. Expunerea față de persoanele afiliate și/sau grupurile de clienți aflați în legătură cu persoanele afiliate băncii/Capital eligibil, %/ Figure 3. Exposure to related parties and/or groups of parties related to the bank's related parties/Eligible capital, %

*Sursa: elaborată de autori în baza datelor Băncii Naționale a Moldovei/
Source: developed by the authors based on data from the National Bank of Moldova*

Amendamentele la Regulamentul menționat au întărit poziția băncilor în procesul gestionării relațiilor de afiliere. Astfel, întrucât unul dintre elementele principale ale crizei bancare a fost transparența redusă a acționarilor, în circumstanța în care aceasta favoriza acordarea creditelor persoanelor afiliate băncii, au devenit interzise tranzacțiile cu persoanele pentru care nu este posibilă identificarea și verificarea afilierii cu băncile.

2. *Structura și calificarea membrilor organelor de conducere.* Băncile din R. Moldova sunt administrate în sistem dualist, prin existența a două organe de conducere separate, organul de supraveghere (Consiliul băncii) și organul executiv (Comitetul de conducere). Cele mai bune practici în guvernanta corporativă relevă faptul că membrii consiliului de supraveghere, a organului executiv și alte persoane cu funcții-cheie în bancă trebuie să dețină o calificare și experiență corespunzătoare atât la nivel individual, cât și la nivel colectiv, pentru îndeplinirea funcțiilor și responsabilităților, care le revin în mod eficient. Membrii organelor de conducere trebuie să-și înțeleagă rolul în cadrul sistemului de guvernanta corporativă și să realizeze o evaluare integră, obiectivă și corectă asupra activității băncii administrate [6]. Conform Legii 202/2017 privind activitatea băncilor, consiliul de administrație al băncii trebuie să fie compus dintr-un număr impar de membri-persoane fizice, însă nu mai puțin de trei. Organul executiv, însă, trebuie să fie compus din cel puțin trei membri-persoane fizice, numiți de către Consiliul băncii pe un termen stabilit de statutul băncii.

Componențele actuale ale consiliilor de administrație și organelor executive ale băncilor corespund prevederilor legislației, cu excepția BCR Chișinău SA, care are desemnați doar câte doi membri în organele sale de conducere (tabelul 1). Totodată, conform informațiilor furnizate de bănci, cel puțin 1/3 din totalul membrilor aleși în consiliile băncilor întrunesc criteriul de independență, respectând astfel prevederile Regulamentului privind cadrul de administrare a activității băncilor, aprobat prin HCE al BNM nr.322/2018. Un număr mai mare de membri independenți ai Consiliului

The amendments to the referred Regulation have strengthened the banks' position in the party relationship management process. Thereby, as one of the main elements of the banking crisis was the reduced transparency of shareholders, in the context that it has been favouring the loans granting to bank's related parties, it have become prohibited the transactions with individuals for whom it is not possible both identification and verification of relationships with banks.

2. *Management body, its structure and the qualification of its members.* Banks in the Republic of Moldova are managed in a dualistic system, by the existence of two separate management bodies i.e. the supervisory body (Bank's board) and the executive board (Management committee). Best practices in corporate governance reveal that members of the bank's board, executive board as well as other key positions in the bank must have the appropriate qualifications and experience, both individually and collectively, to properly perform the assigned duties. The management bodies' members have to understand their role in the corporate governance system and carry out an integral, objective and correct assessment of the managed bank's activity [6]. According to Law 202/2017 on banks' activity, the bank's board must have an odd number of individuals, but not less than three. However, the executive board must have at least three individuals, appointed by the bank's board for a term established by the bank's statute.

The current composition of the banks' boards and the executive bodies of the banks corresponds to provisions of the laws, except for BCR Chisinau JSC, which has appointed only two members in its governing bodies (table 1). Therefore, according to the information provided by banks, at least 1/3 of the total members elected in the banks' boards meet the independence criterion, thus respecting the provisions of the Regulation on banking activity management framework, approved by DEB of the NBM No 322/2018. A larger number of independent members of the board contribute to improve its objectivity, its ability to present various points of view on issues,

facilitează îmbunătățirea obiectivității acestuia și a capacității sale de a prezenta diverse puncte de vedere ale problemelor, gestionarea corectă a activelor băncii, nu doar a proprietarilor acesteia, precum și reprezintă un echilibru între interesele acționarilor majoritari și cei minoritari [3]. Cu toate acestea, odată cu majorarea numărului respectiv, faptul poate constitui un impact asupra încetinerii procesului decizional.

the proper management of the bank's assets, not just its owners', moreover, it reflects a balance between the interests of the majority shareholders and minority [3]. Nevertheless, a higher number of members would slow down the decision-making process.

Tabelul 1/ Table 1

**Structura organizațională a organelor de conducere în băncile din Republica Moldova/
Organizational Structure of banks' management bodies in the Republic of Moldova**

Băncile din Republica Moldova/ Banks in the Republic of Moldova	Membrii Consiliului băncii/ Bank's board members	Membrii Organului executiv/ Executive boards members
BC „Moldindconbank” SA	7	5
BC “Victoriabank” SA	7	4
BC „Eximbank” SA	7	3
BC „Moldova - Agroindbank” SA	5	7
Mobiasbanca - OTP Group SA	5	5
BC „EuroCreditBank” SA	5	3
„FinComBank” SA	5	4
BC „Comerțbank” SA	4	3
BC „Energbank” SA	4	4
BC „ProCredit Bank” SA	5	3
BCR Chișinău SA	2	2

Sursa: elaborat de autori în baza datelor publicate pe site-urile web ale băncilor licențiate, la data de 01.06.2020/ Source: developed by the authors based on data from the web pages of licensed banks, as of 01.06.2020

De asemenea, a fost identificat faptul că nici unul din membrii consiliilor băncilor nu este și membru al Comitetului de conducere, ceea ce este și recomandabil, fiind important ca membrii Consiliului să își îndeplinească eficient atribuțiile și nu se recomandă participarea acestora în gestiunea activității operaționale. Totodată, în cazul unor bănci, au fost identificați membri ai Consiliului băncii, care dețineau și funcții în cadrul băncii, un exemplu ar fi BC „Comerțbank” SA [3]. Este de menționat faptul că toate Consiliile băncilor au formate comitete de audit și administrare a riscurilor, ceea ce este foarte important, întrucât domeniul riscului este, de obicei, supravegheat insuficient și reprezintă o piedică vizibilă care

It was also determined that, following the general recommendations, none of the banks' Board members is a member of the management committee, as it is necessary for board members to perform their duties effectively, therefore, their involvement in the operational activity management is not recommended. In case of some banks, there were identified bank's Board members that were holding at the same time different positions within the bank, as an example is CB “Comerțbank” JSC. [3]. It is notable that all Banks' boards have established audit and risk management committees, which is very important, as the risk area is usually insufficiently supervised, thus, forming a visible stumbling block

împiedică guvernanta în bănci, totuși, majoritatea Consiliilor au format și comitete de numire și remunerare. În bănci, există cele trei funcții independente de control (funcția de gestionare a riscurilor, funcția de conformitate și funcția de audit intern), care sunt monitorizate și controlate de către Consiliul băncilor. În subordinea organului executiv, în toate băncile, sunt formate comitete de credit și comitete de dirijare a activelor și pasivelor băncii, dar și alte comitete interne specializate.

Consiliul băncii trebuie să dispună de o experiență adecvată în domenii, precum: contabilitatea, creditarea, finanțele, managementul riscului, controlul intern, operațiunile bancare, sistemele de plăți, planificarea strategică, reglementarea bancară, auditul etc. [18]. Astfel, guvernanta internă și managementul slab constituie principala provocare pentru BNM, întrucât sistemul bancar fiind unul închis, iar reglementările privind managementul bancar fiind depășite nu permit, de regulă, atragerea specialiștilor de înaltă calificare în sistemul bancar. La 12 decembrie 2018, a intrat în vigoare Regulamentul BNM cu privire la cerințele față de membrii organului de conducere al băncii și al societății financiare holding sau holding mixte, conducătorii sucursalei unei bănci din alt stat, persoanele care dețin funcții-cheie și față de lichidatorul băncii în proces de lichidare, prin care se așteaptă constituirea unei administrări efective și prudente a băncilor de către persoane cu o experiență și reputație adecvată și în corespundere cu cerințele legislației în vigoare. Totodată, urmare a intențiilor BNM de a liberaliza cerințele față de conducerea băncilor, se preconizează ruperea cercului vicios, astfel, doar cei cu experiență de conducere în sistemul bancar ar putea ajunge în funcții de conducere.

3. *Lipsa condițiilor eficiente pentru aplicarea legislației.* Băncile care sunt conduse de dorința de maximalizare a profitului pot utiliza, cu ușurință, lacunele din legislație și se pot expune riscurilor, fără a fi afectate de consecințe de reglementare. Astfel, în cazul în care banca își calculează nevoile de capital într-un mod inadecvat, iar organele de supraveghere nu sunt capabile să identifice la timp și să disciplineze banca pentru a lua măsurile

to bank governance, besides, mostly Banks' boards have established the appointment and remuneration committees. Additionally, all the banks have three independent control functions (risk management function, compliance function and internal audit function) which are monitored and controlled by the Banks' board. Each of the analysed banks have established the credit committees, the asset-liability committees, as well as other specialized internal committees that are subordinate to the executive board.

The Bank's board must have adequate experience in areas such as accounting, lending, finance, risk management, internal control, banking operations, payment systems, strategic planning, banking regulation, audit, etc. [18]. Thus, internal governance and poor management are the main challenge for the NBM as the banking system is closed, the banking management regulations are outdated and do not commonly allow the attraction of highly qualified specialists in the banking system. By entry into force, on December 12, 2018 of NBM Regulation on requirements regarding the members of the governing body of the bank, the financial holding company or mixed holding, the heads of a branch of a bank from another state, the persons holding key positions and the liquidator of the bank in liquidation process, is expected the establishment of an effective and prudent banks' management by high qualified and reputable individuals to act in compliance with laws in force. As a result of the NBM's intentions to liberalize the requirements for the banks' management, it is expected that the vicious circle will be broken, so that only those individuals who have had management experience in the banking system could reach management positions.

3. *Lack of efficient conditions for law enforcement.* Banks that are driven by the desire to maximize profits can easily take advantage of legislation gaps, thereby expose themselves to risks without being affected by regulatory consequences. Thus, if the bank calculates its capital requirements in an inadequate way but the supervisory bodies are not able to identify that in a timely manner

adecvate, poate fi afectată solvabilitatea acestei bănci, iar în consecință, ar putea urma falimentul acesteia. De asemenea, un rezultat al unei guvernante corporative defectuoase ar putea fi considerate eficiența bancară redusă, fraudele bancare sau corupția în activitățile de creditare. Criza bancară, din anii 2014-2015, a dezvăluit problemele sistemului bancar din R. Moldova, întrucât fraudele din această perioadă în sistemul bancar au avut loc datorită lacunelor de guvernare reprezentate de deficiențe în luarea deciziilor, în cadrul organelor de conducere, fapt care a permis devalizarea a trei bănci (Banca de Economii SA, BC „Banca Socială” SA și BC „UNIBANK” SA) și delapidarea unor fonduri impunătoare. Aceste evenimente au evidențiat necesitatea unor schimbări majore pentru consolidarea stabilității sectorului financiar-bancar.

În scopul unei supravegheri prudențiale eficiente, BNM trebuie să evalueze și să efectueze constant analiza completă a guvernantei corporative și a procedurilor de control intern și gestionare a riscurilor, inclusiv prin evaluarea adecvării capitalului și a lichidității. Pentru a evalua soliditatea, eficacitatea și caracterul cuprinzător al cadrului pentru managementul riscurilor de lichiditate și de finanțare aferente băncilor, principalul instrument de supraveghere bancară prudențială utilizat de BNM, începând cu anul 2019, este procesul de supraveghere și evaluare (SREP), care se bazează pe analiza riscurilor, anticiparea problemelor, utilizarea raționamentului profesional și controlul calității procesului de evaluare a adecvării lichidității [9].

O guvernare corporativă adecvată poate constitui un obstacol în aderarea persoanelor cu intenții îndoielnice în funcții de conducere, tentativele de corupție, fraudele din activitatea de creditare și spălarea de bani. Prin urmare, pentru reformarea domeniului guvernantei corporative, este imperativă delimitarea clară a atribuțiilor și responsabilităților organelor executive și principiile de guvernare, care sunt necesare să fie aplicate de bănci. Astfel, transparența acționariatului și modelele eficiente de guvernare corporativă impuse băncilor ar putea favoriza readucerea credibilității în sistemul bancar.

and discipline the bank to take appropriate measures, the solvency of this bank may be affected and consequently, it could go bankrupt. As well, a reduced banking efficiency, bank fraud or corruption in lending activities could be considered another result of poor corporate governance. The banking crisis of 2014-2015 revealed the problems of the banking system in Moldova, as the frauds during that period in the banking system took place due to governance gaps expressed by decision deficiencies within the governing bodies, which allowed the robbery of three banks (Banca de Economii JSC, CB “Banca Socială” JSC and CB “UNIBANK” JSC) and embezzlement of imposing funds. These events highlighted the need for major changes to strengthen the stability of financial-banking system.

For the purpose of effective prudential supervision, the NBM has to constantly assess and conduct a comprehensive analysis of corporate governance as well as banks’ internal control and risk management procedures, including by assessing capital and liquidity adequacy. In order to assess the soundness, effectiveness as well as comprehensive nature of the bank’s liquidity and financing risk management framework, the main prudential bank supervision instrument used by the NBM since 2019 is the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), which is based on risk analysis, anticipation of problems, use of professional judgement and quality control of the Liquidity Adequacy Assessment Process [9].

Adequate corporate governance can be an impediment to the adherence of people with doubtful intentions within management positions, corruption attempts, credit fraud and money laundering. Therefore, in order to reform the corporate governance field, it is critical to clearly set both the attributions and responsibilities of the executive bodies as well as the governance principles that are required to be applied by banks. The imposition on banks of both shareholder transparency and effective corporate governance models could help restore credibility in the banking system.

4. Conclusions and recommendations

The importance of internal control in banking is difficult to overestimate. Given the

4. Concluzii și recomandări

Importanța controlului intern pentru activitatea bancară este dificil de supraestimat. În acest context, evaluarea și gestionarea riscurilor bancare reprezintă una din direcțiile fundamentale ale guvernantei corporative a unei bănci. Deciziile de gestionare a riscurilor ar trebui să fie raportate la acțiunile de minimizare a riscurilor și a posibilelor pierderi de capital bancar, active și venituri aferente acestora. Eficientizarea continuă a sistemului de control intern poate detecta greșelile cauzate de neatenția personalului, neglijență, erori în judecată sau instrucțiuni neclare în legătură cu fraudă sau neconformarea intenționată cu politicile băncii, oferind posibilitatea de a fi corectate înainte de apariția riscurilor.

Îmbunătățirea guvernantei corporative este deosebit de importantă datorită creșterii gradului de conștientizare a necesității unui control intern eficient și a unei evaluări adecvate a riscurilor în fața amenințărilor de șocuri externe din sistemul bancar. În ultimii ani, au fost remarcate unele progrese în guvernanta corporativă la băncile din R. Moldova, însă, cu toate acestea, organizarea guvernării corporative se situează, încă, la un nivel insuficient de dezvoltat. Acest lucru se datorează în mare măsură faptului că comportamentul corporativ corespunzător poate fi asigurat nu doar de normele legislative sau regulamentele Băncii Naționale a Moldovei dar și de alte aspecte financiare și economice.

În scopul îmbunătățirii guvernantei corporative în sistemul bancar, băncile trebuie să recunoască faptul că pentru aceasta nu este destul doar conformarea cu codurile, dar și deținerea unei structuri de conducere eficiente. În plus, este necesară evaluarea constantă a experienței și abilităților, asigurarea înțelegerii rolului și contribuției în cadrul băncii, atât a membrilor Consiliului, cât și a membrilor organului executiv, dar și monitorizarea performanței acestora, concomitent cu urmărirea posibilităților de evoluare. Un alt factor important în eficientizarea guvernantei îl constituie asigurarea funcționării băncii, într-un mod transparent și prudent, pentru a diminua posibilitatea apariției riscurilor sistemice și a eșecurilor.

background, the banking risks' assessment and management are one of the fundamental directions of a bank's corporate governance. The risk management decisions should follow as the risks minimization actions as well as the possible losses of bank capital, assets and their related income. Internal control system's continuous streamlining could identify errors produced by staff negligence, miscarriages of justice or unclear instructions regarding fraud or even premeditated non-compliance with bank policies, thus, helping to correct them before risks arise.

The development of corporate governance is particularly important due to the growing awareness of the need for effective internal control and adequate risk assessment against the threats from external shocks in the banking system. In spite of the fact that over the last few years, there has been recorded some progress in the corporate governance of banks in the Republic of Moldova, the organization of corporate governance is still at an insufficient level to be developed. That is mainly due to the fact that appropriate corporate behaviour can not only be ensured by the legislation or regulations of the National Bank of Moldova but also by other financial and economic aspects.

In order to improve the banking system's corporate governance, banks need to admit that this is not only enough to comply with the codes, but also to have an efficient governance structure. It is also imperative to constantly assess both experience and skills, ensuring understanding of both the role and the contribution of the bank as by bank's board members as well as by members of the executive body and monitoring their performance, whilst following the growth opportunities. Another important factor in governance improvement is to ensure that the bank operates in a transparent and prudent manner, in order to reduce the possibility of systemic risks and failures.

Consequently, the banking supervisory body plays a dominant role in preventing distinct banking conflict situations and improving corporate governance in banks, nonetheless, supervision models can be fully effi-

Prin urmare, organul de supraveghere bancară joacă un rol dominant în prevenirea situațiilor de conflict, specifice activității bancare și eficientizarea guvernantei corporative în bănci, totuși, modelele de supraveghere pot fi complet eficiente, doar implicând și eforturile băncilor de a-și îmbunătăți mecanismele de guvernare internă. Astfel, un sistem calitativ și eficient de gestiune în bancă reprezintă una din modalitățile de minimizare a riscurilor și cheia funcționării stabile și fiabile a băncii.

cient only by involving banks' efforts to improve their internal governance mechanisms. Thus, a qualitative and efficient established bank administration serves as a way to risks' minimization as well as the key to the stable and reliable banking activity.

Bibliografie/ Bibliography:

1. Bank for International Settlements. *Corporate governance principles for banks. 2015* [pdf]. [online]. [accesat 26.05.2020]. Disponibil: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
2. LAKIS, Vaclovas, GIRIŪNAS, Lukas. *The concept of internal control system: theoretical aspect. Ekonomika*. 2012, nr. 91(2), pp. 142-152. ISSN 1392-1258.
3. MARCINKOWSKA, Monika. Corporate Governance in Banks: Problems and Remedies. *Financial Assets and Investing*. [pdf]. 2012, vol. 3(2), p. 47-67. [online]. [accesat 26.12.2019]. Disponibil: <https://doi.org/10.5817/FAI2012-2-4>.
4. MÜLBERT, Peter O. Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms. *European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Law*. [pdf]. 2010, nr.151/2010. [online]. [accesat 26.12.2019]. Disponibil: <http://ssrn.com/abstract=1448118>.
5. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance [pdf]. Paris: OECD Publishing, 2015. [online]. [accesat 26.12.2019]. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
6. Office of the Comptroller of the Currency, 2001. *Internal Control. Comptroller's handbook*. [pdf]. [online]. [accesat 03.01.2020]. Disponibil la: <https://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/index-comptrollers-handbook.html>.
7. АКИМБАЕВА К., ИСАЕВА А., ЖУНИСОВА Г. Роль внутреннего аудита в корпоративном управлении. *Вестник КазНУ*. [online]. 2016, nr. 1, 273-276. [accesat 10.01.2020]. Disponibil: <https://articlekz.com/article/15180>.
8. ГЕРАСИМОВ В., АБУСАЛИМОВА Ж. Корпоративное управление и риск-менеджмент в коммерческом банке. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2013, nr. 3(47), p. 167-174. ISSN: 2223-5639.
9. Banca Națională a Moldovei, [online]. Disponibil la: <http://www.bnm.md>.
10. Băncile licențiate din Republica Moldova. [online]. Disponibil la: <http://www.comertbank.md>, <http://www.energbank.com>, <http://www.ecb.md>, <http://www.eximbank.com>, <http://www.moldindconbank.com>, <http://www.maib.md>, <http://www.procreditbank.md>, <http://www.bcr.md>, <http://www.victoriabank.md>, <http://www.fincombank.com>, <http://www.mobiasbanca.md>.