

**Studii:** licențiat în științe economice (Iași, 1999); doctor în Finanțe (din 2008), în urma susținerii tezei cu titlul „Banca centrală și mediul economic”. În perioada martie 2011 - ianuarie 2013 a fost bursier postdoctorand în cadrul Academiei Române și a susținut public disertația cu titlul „Criza și reglementarea financiar-bancară”. În iunie 2015 a susținut teza de abilitare cu titlul „Changes and Challenges in European Banking Systems”.

**Activitate:** profesor universitar în cadrul Departamentului de Finanțe, Monedă și Administrație Publică, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Al.I. Cuza” din Iași. Începând cu octombrie 2015 este afiliat în calitate de conducător de doctorat la Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor a Universității „Al.I. Cuza” din Iași, iar din noiembrie 2022 este cercetător asociat la Institutul Național de Cercetări Economice, Academia Română.

A urmat cursuri și stagii de documentare în domeniul financiar-bancar și al administrației publice la Universitățile Degli Studi di Parma, Italia (2016, 2017, 2018, 2019), Universite de Bordeaux – LAREFI, Franța (2017), University of Florida, Gainesville (2011), University of Michigan-Flint, School of Management (2009, 2010) SUA, Universidad de Sevilla, Spania (2009), Universidade de Coimbra, Portugalia și Konstanz Universität, Germania (2005), Nottingham Trent University, Marea Britanie (2002), Université Pierre Mendès France, Grenoble, Franța (2001), Universidad Carlos III și Instituto Nacional de Administracion Publica, Madrid, Spania (2000).

A participat în echipele de cercetare ale unor granturi în calitate de director, membru și expert, finanțate de foruri naționale și internaționale (OSF SOROS, CNCISIS, PNII, Fonduri structurale).

În prezent, conduce activități didactice la disciplinele „Sisteme și operațiuni bancare”, „Management bancar”, „Retail banking”, „International banking”, „Finanțarea dezvoltării imobiliare”.

De asemenea, este contributor cu puncte de vedere și analize la publicațiile „Ziarul Financiar”, „Hotnews”, „Piața financiară”, „Topurile Bancheri”, „BankingNews”, „Economistul”.

Din iulie 2019 este membru în Consiliul Fiscal al României, nominalizat din partea Asociației Române a Băncilor, iar din septembrie 2023 a fost ales Deputy chair al Network of EU Independent Fiscal Institutions.

**Publicații:** a publicat în calitate de autor sau coautor articole și studii în reviste cotate în baze de date internaționale și volume de specialitate din țară și străinătate; a participat cu comunicări la sesiuni științifice, simpozioane, conferințe, naționale și internaționale, în țară și străinătate. Este autor al cărților „Reflecții despre banking-ul contemporan. Dinspre academic spre piață”, Ed. C.H. Beck, București, 2016; „International banking. Teorie și practici”, Ed. C.H. Beck, București, 2011; „Activitatea bancară. Sisteme, operațiuni și practici”, Ed. C.H. Beck, București, 2010 și 2014; „Retail banking”, Ed. C.H. Beck, București, 2009; „Banca centrală și mediul economic – repere teoretice, evoluții și analize”, Ed. Universității „Al.I. Cuza” din Iași, 2009 și coautor al cărților „Investiții imobiliare. Fundamente, practici și studii de caz”, Ed. C.H. Beck, București, 2013 și „Efecte ale integrării europene asupra sistemului bancar românesc”, Ed. Universității „Al.I. Cuza” din Iași, 2005. De asemenea, a fost editor și co-editor al volumelor de studii „Competition, risk taking and financial stability in banking – a literature survey”, „Al.I. Cuza” University of Iași Publishing House, 2017 și „Orașele, orașenii și banii : atitudini, activități, implicații (sec. XVI-XX)”, Ed. Universității „Al.I. Cuza” din Iași, 2011.

**Bogdan Căpraru**

# Management bancar



Editura C.H. Beck  
București 2023

Prefață .....	VII
Abrevieri .....	IX
<b>Capitolul 1. Introducere în management bancar .....</b>	<b>1</b>
1.1. Managementul bancar. Concept, principii, funcții.....	1
1.2. Riscurile cu care se confruntă băncile.....	4
1.3. Băncile și guvernarea corporativă .....	7
1.3.1. Ce este guvernarea corporativă? .....	7
1.3.2. Specificul guvernării corporative din bănci.....	9
1.3.3. Modele de guvernare corporativă.....	10
1.3.4. Trenduri și provocări în guvernarea corporativă .....	12
1.4. Structura organizatorică a unei bănci .....	13
Teme de reflecție, analiză și interpretare .....	20
Bibliografie recomandată.....	21
<b>Capitolul 2. Managementul Băncii Centrale.....</b>	<b>22</b>
2.1. Ce este banca centrală? .....	22
2.2. Organizarea băncii centrale .....	24
2.3. Independența băncii centrale .....	26
2.4. Originea și evoluții ale băncilor centrale .....	31
2.5. Funcțiile băncilor centrale.....	32
2.6. Banca centrală și banii digitali .....	52
Teme de reflecție, analiză și interpretare .....	53
Bibliografie recomandată.....	53
<b>Capitolul 3. Managementul activelor și pasivelor bancare .....</b>	<b>55</b>
3.1. Situațiile financiare: bilanțul contabil și contul de profit și pierdere .....	55
3.1.1. Bilanțul contabil .....	55
3.1.2. Contul de profit și pierdere .....	68
3.2. Managementul operațiunilor bancare active și pasive .....	74
3.2.1. Managementul operațiunilor pasive .....	74
3.2.2. Managementul operațiunilor active .....	81
3.3. Corelarea operațiunilor active cu cele pasive .....	92
Teme de reflecție, analiză și interpretare .....	97
Bibliografie recomandată.....	97
<b>Capitolul 4. Cadrul de reglementare financiară .....</b>	<b>99</b>
4.1. Structura cadrului de reglementare financiară .....	100
4.1.1. Cadrul internațional .....	100

4.1.2. Cadrul european (supranațional) .....	102
4.1.3. Cadrul național .....	104
4.1.4. Uniunea bancară .....	105
4.2. Reglementări prudențiale privind capitalul .....	108
4.2.1. Rolul capitalului în activitatea bancară .....	108
4.2.2. Basel I .....	112
4.2.3. Basel II .....	115
4.2.4. Basel III .....	117
4.2.5. Basel IV .....	132
4.3. Reglementări cu privire la expunerile maxime pe care o instituție de credit le poate avea .....	137
4.4. Fondul de garantare a depozitelor în sistemul bancar .....	139
Teme de reflecție, analiză și interpretare .....	142
Bibliografie recomandată .....	142
<b>Capitolul 5. Managementul performanței bancare .....</b>	<b>144</b>
5.1. Principalii indicatori de performanță bancară .....	144
5.2. Indicatori de structură .....	146
5.3. Indicatori de productivitate .....	148
5.4. Indicatori de prudențialitate .....	148
5.5. Indicatori de evaluare specifici băncilor listate pe piața de capital .....	150
Teme de reflecție, analiză și interpretare .....	150
Bibliografie recomandată .....	150
<b>Bibliografie .....</b>	<b>153</b>

## PREFAȚĂ

În ultimele aproape două decenii, economiile lumii au trecut prin crize succesive: criza financiară, criza datoriei publice, pandemia ce a declanșat o criză a blocajelor pe lanțurile de aprovizionare și producție și o inflație persistentă. Instituțiile financiare au trebuit să facă față acestor provocări, fiind afectate atât din punct de vedere al profitabilității, cât și al stabilității financiare. S-au produs și se produc încă o serie de transformări importante în activitatea acestora, în materie de reglementare financiară, guvernanta corporativă, managementul activelor și pasivelor bancare, modele de business, digitalizare și orientare către economia verde etc.

Lucrarea „*Management bancar*” se dorește a fi un instrument de aprofundare a cunoștințelor în domeniul activității bancare. Ea se adresează studenților de la facultățile de economie, în special cei care urmează specializările de „Finanțe și bănci” – licență, precum și practicienilor din bănci și tuturor celor interesați în aprofundarea și lărgirea cunoștințelor în domeniul bancar.

Conținutul său cuprinde în principal aspecte legate de particularitățile managementului bancar, guvernanta corporativă, organizarea și funcționarea instituțiilor de credit, managementul băncilor centrale, cadrul specific de reglementare, managementul performanței bancare.

Capitolul 1, intitulat „Introducere în management bancar” abordează aspecte legate de conceptul, principiile și funcțiile managementului bancar; riscurile cu care se confruntă băncile. Continuă cu elemente de guvernanta corporativă: ce este guvernanta corporativă; specificul guvernantei corporative din bănci; modele de guvernanta corporativă; trenduri și provocări în guvernanta corporativă. În final sunt prezentate particularitățile structurii organizatorice ale unei bănci.

Capitolul 2, „Managementul băncii centrale” tratează sfera de activitate a băncilor centrale, modelele instituționale, modul cum sunt organizate și funcționează, aspecte legate de independența acestora, precum și elemente legate de originea și evoluția lor. Ulterior sunt tratate principalele funcții pe care aceste instituții le îndeplinesc într-o economie, pentru ca în finalul capitolului să fie atinsă perspectiva banilor digitali emiși de băncile centrale.

Capitolul 3, „Managementul activelor și pasivelor bancare” se referă pentru început la situațiile financiare ale unei instituții de

## INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT BANCAR

- 1.1. Managementul bancar. Concept, principii, funcții
- 1.2. Riscurile cu care se confruntă băncile
- 1.3. Băncile și guvernanta corporativă
  - 1.3.1. Ce este guvernanta corporativă?
  - 1.3.2. Specificul guvernantei corporative din bănci
  - 1.3.3. Modele de guvernanta corporativă
  - 1.3.4. Trenduri și provocări în guvernanta corporativă
- 1.4. Structura organizatorică a unei bănci

**CUVINTE-CHEIE:** management bancar; funcții, principii; guvernanta corporativă; organigramă; structură organizatorică

**OBIECTIVE:**

1. Definirea noțiunii de management bancar;
2. Identificarea funcțiilor managementului bancar și a principiilor ce stau la baza sa;
3. Identificarea și definirea riscurilor cu care se confruntă băncile;
4. Definirea conceptului de guvernanta corporativă în activitatea bancară;
5. Identificarea principalelor modele de guvernanta corporativă;
6. Identificarea trendurilor și provocărilor guvernantei corporative din activitatea bancară;
7. Identificarea structurii organizatorice a unei bănci.

### 1.1. Managementul bancar. Concept, principii, funcții

*Managementul bancar* cuprinde activități de planificare, previziune, organizare, conducere, îndrumare și control cu privire la categoriile de resurse specifice în vederea realizării celor mai bune performanțe.

Băncile folosesc în principal patru categorii de resurse: *umane, monetare, fizice* (clădiri, echipamente etc.) și *informaționale*.

Generic, băncile îndeplinesc următoarele funcții în economie<sup>1</sup>:

- Atragerea de capitaluri bănești disponibile și acordarea de împrumuturi;
- Mobilizarea unei părți însemnate din veniturile bănești și economiile diferitelor categorii de populație și ale întreprinderilor și transformarea acestora în capital de împrumut;
- Emiterea titlurilor de credit;
- Efectuarea operațiunilor de viramente, schimb valutar și prestări de servicii financiare pentru clienți.

Conform teoriei și practicii managementului în general, *funcțiile managementului* sunt următoarele: (1) planificarea, (2) organizarea, (3) conducerea și (4) controlul, (5) antrenarea. În acest caz, ținând seama de funcțiile specifice băncilor, putem considera **funcțiile managementului bancar** ca fiind următoarele<sup>2</sup>:

➤ *funcția de previziune și planificare* – se fundamentează principalele obiective ale activității bancare. În urma unor acțiuni de prognoză, planificare și programare se determină necesarul de resurse, pe total și în structură;

➤ *funcția de organizare* – presupune organizarea băncilor din punct de vedere, ierarhic, funcțional și configurațional. Tot din această perspectivă, băncile pot face parte din componența unor grupuri financiare. În cazul în care o anumită bancă își desfășoară activitatea în plan internațional, organizarea ei comportă o formă de organizare specifică;

➤ *funcția de coordonare* – are ca principal scop armonizarea deciziilor și tuturor acțiunilor personalului, atât cel de conducere, cât și execuție. De asemenea, se impune să fie stabilite foarte riguros competențele și atribuțiile acestora;

➤ *funcția de antrenare* – presupune punerea în valoare a factorilor de stimulare și motivare. Astfel, interesele personalului de conducere și execuție trebuie să fie corelate cu realizarea obiectivelor și atribuțiilor stabilite;

<sup>1</sup> B. Căpraru, Activitatea bancară. Sisteme, operațiuni și practici, ed. a 2-a, Ed. C.H. Beck, București, 2014, p. 55.

<sup>2</sup> V. Cocriș, D. Chirleşan, Management bancar și analiza de risc în activitatea de creditare, Ed. Universității, Iași, 2015, p. 30.

➤ *funcția de control și evaluare* – are menirea de a compara rezultatele obținute cu obiectivele stabilite. În acest sens sunt derulate o serie de acțiuni succesive: evaluarea rezultatelor și stabilirea dimensiunii realizărilor (de exemplu, nivelul profitului, gradul de lichiditate, performanța plasamentelor etc.); compararea rezultatelor obținute cu nivelul planificat; stabilirea diferențelor; identificarea cauzelor care au stat la baza nerealizării obiectivelor propuse și luarea măsurilor ce se cuvin pentru îndreptarea situației, iar în cazul în care obiectivele propuse au fost depășite, identificarea factorilor de succes și luarea măsurilor pentru valorificarea acestora pe viitor.

Managementul bancar trebuie să aibă în vedere respectarea a trei principii:

*Management al lichidității adecvat* – banca să aibă suficiente lichidități astfel încât să facă față cererilor de retrageri de depozite, dar care să afecteze cât mai puțin profitabilitatea. Rezervele lichide nu aduc venituri băncilor, în schimb sunt purtătoare de costuri, indiferent dacă sunt atrase sub formă de capitaluri (care implică acordarea de dividende din profit) sau resurse atrase (care implică bonificări de dobânzi). Astfel, banca este într-o situație de a avea un nivel optim de lichiditate care să îi permită să facă față ieșirilor nete și să respecte reglementările minimale existente în acest scop, în condițiile fructificării lor în vederea obținerii de randamente creatoare de profituri;

*Management al portofoliului de active și al pasivelor adecvat*, care să îi aducă un nivel de profitabilitate cât mai mare prin plasarea resurselor financiare atrase în condiții de cost cât mai mic. Principala sursă de venit a băncilor este din acordarea de credite pentru care percep dobândă, iar principala resursă care să susțină aceste credite sunt depozitele atrase de la clienți, pentru care plătesc dobânzi bonificate;

*Un nivel adecvat de capitaluri*, astfel încât să facă față anumitor șocuri și să îndeplinească nivelurile minime impuse de reglementări. Cu cât capitalurile proprii sunt mai mari, cu atât randamentul capitalului scade. Băncile, spre deosebire de agenții economici nefinanciari, își susțin activitatea preponderent pe resurse atrase.

În acest context, obiectivul principal al unei bănci este *maximizarea profiturilor* în condițiile unui *management adecvat al lichidităților, activelor, pasivelor și al adecvării capitalurilor*. Acest lucru se derulează în contextul existenței unor *riscuri*, unele specifice activității bancare în sine.

## 1.2. Riscurile cu care se confruntă băncile

Prin **risc bancar** înțelegem posibilitatea apariției unor evenimente care se pot ivi pe parcursul derulării operațiunilor bancare și care pot provoca efecte negative asupra activității băncii. Principalele riscuri cu care o bancă se confruntă sunt următoarele<sup>1</sup>:

**risc de credit** – riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului ca urmare a neîndeplinirii de către debitor a obligațiilor contractuale sau a eșecului acestuia în îndeplinirea celor stabilite;

**risc de lichiditate** – riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului, determinat de incapacitatea instituției de credit de a-și îndeplini obligațiile la scadența acestora;

**risc operațional** – risc de pierdere determinat fie de utilizarea unor procese, sisteme și resurse umane inadecvate sau care nu și-au îndeplinit funcția în mod corespunzător, fie de evenimente și acțiuni externe. Riscul operațional cuprinde și riscul legal și pe cel aferent tehnologiei informației (IT);

**risc aferent tehnologiei informației (IT)** – subcategorie a riscului operațional care se referă la riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului, determinat de inadecvarea strategiei și politicii IT, a tehnologiei informației și a procesării informației, cu referire la capacitatea de gestionare, integritatea, controlabilitatea și continuitatea acesteia, sau de utilizarea necorespunzătoare a tehnologiei informației;

**risc legal** – risc de pierdere ca urmare atât a amenziilor, penalităților și sancțiunilor de care instituția de credit este pasibilă în caz de neaplicare sau aplicare defectuoasă a dispozițiilor legale sau contractuale, cât și a faptului că drepturile și obligațiile contractuale ale instituției de credit și/sau ale contrapartidei sale nu sunt stabilite în mod corespunzător;

**risc de piață** – riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului determinat de fluctuațiile pe piață ale prețurilor titlurilor de capital și ale ratei dobânzii în ceea ce privește

<sup>1</sup> A se vedea Regulamentul nr. 5/2013 privind cerințe prudențiale pentru instituțiile de credit (M.Of. nr. 841 din 30 decembrie 2013) și Regulamentul nr. 24/2006 privind determinarea cerințelor minime de capital ale instituțiilor de credit și ale firmelor de investiții pentru riscul operațional (M.Of. nr. 1035bis din 28 decembrie 2006) abrogat prin Regulamentul nr. 7/8/2013 pentru abrogarea unor acte normative (M.Of. nr. 837 din 24 decembrie 2013).

activitățile care aparțin portofoliului de tranzacționare, precum și de fluctuațiile cursului valutar și ale prețurilor mărfurilor pentru întreaga activitate a instituției de credit. Astfel, riscul de piață cuprinde **riscul ratei dobânzii** (variația ratelor de dobândă), **riscul valutar** (variația cursului valutar), **riscul de preț** (fluctuații pe piață a prețului titlurilor financiare, a mărfurilor, instrumentelor financiare derivate, a activelor imobilizate);

**risc de țară** – risc asociat riscului de credit, care este determinat de condițiile economice, sociale și politice ale țării de origine a împrumutatului;

**risc de transfer** – cuprins în cadrul riscului de țară, apare atunci când obligația debitorului nu este exprimată în moneda locală a acestuia;

**risc reputațional** – riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului determinat de percepția nefavorabilă asupra imaginii unei instituții de credit de către clienți, contrapartide, acționari, investitori sau autorități de supraveghere;

**risc de conformitate** – riscul ca o instituție de credit să suporte sancțiuni prevăzute de cadrul de reglementare, să înregistreze pierderi financiare semnificative sau afectarea reputației, ca urmare a neconformării acesteia cu prevederi ale cadrului de reglementare, ale normelor și standardelor proprii, precum și ale codurilor de conduită stabilite de piață sau industrie, aplicabile activității sale;

**risc strategic** – riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului determinat de schimbări în mediul de afaceri sau de decizii de afaceri defavorabile, de implementarea inadecvată a deciziilor sau de lipsa de reacție la schimbările din mediul de afaceri;

**risc concurențial** – este datorat în special modificării condițiilor de piață, generând schimbarea raportului de forțe între bănci;

**risc de produs** – este acel risc ca produsele și serviciile oferite de bancă să devină necompetitive;

**riscurile ESG (environmental, social, and corporate governance)** – se referă la factorii de mediu, sociali și de guvernanță ai unei organizații în general care ar putea crea o reputație proastă sau a o prejudicia financiar. Riscurile ESG sunt diferite de tipurile de risc tradiționale. Astfel, riscurile de mediu au tendința de a se propaga neliniar și de a se manifesta pe un orizont de timp mai lung. Riscurile ESG pot afecta simultan mai multe categorii de

riscuri, prin urmare este esențial să se acorde atenție evaluării acestor riscuri<sup>1</sup>. *Principalele riscuri ESG* sunt următoarele:

**Riscurile de tranziție** care rezultă din provocările care apar pe măsură ce societățile se decarbonizează;

**Riscuri fizice** legate de fenomene meteorologice acute și/sau cronice care au un impact asupra activității organizației;

**Riscuri de reputație** în cazul în care o problemă ESG are un impact negativ asupra imaginii organizației;

**Riscuri de reglementare și de raportare** legate de nerespectarea reglementărilor privind publicarea de informații referitoare la sustenabilitate și/sau comercializarea de produse sustenabile atunci când nu sunt sustenabile;

**Risc de conduită** care duce la prejudicierea clienților sau are un impact negativ asupra stabilității pieței

*Riscul fizic și de tranziție* au un impact asupra activităților economice, care, la rândul lor, au un impact asupra sistemului financiar. Acest impact poate fi unul *direct*, prin *scăderea profitabilității organizației* sau prin *devalorizarea activelor*, sau unul *indirect*, prin *schimbări macrofinanciare*.

Între tipurile de riscuri pe care o bancă le poate întâmpina pot exista următoarele *relații de dependență* sau *interdependență*:

- riscul de creditare poate determina un risc de lichiditate sau risc de capital;
- în cazul băncilor multinaționale riscul de credit poate determina riscul de țară și riscul de transfer;
- riscul de piață poate provoca riscul de credit;
- riscul reputațional determină riscul de lichiditate;
- riscul operațional implică riscul reputațional;
- riscul legal determină riscul concurențial etc.

Gestiunea riscurilor în condiții *necorespunzătoare* poate avea drept *consecințe* următoarele:

- pierderea relațiilor cu clienții;
- pierderea suportului investitorilor;
- pierderea încrederii autorităților de supraveghere, a agenților de rating etc.

## 1.3. Băncile și guvernanta corporativă

### 1.3.1. Ce este guvernanta corporativă?

Guvernanta corporativă este sistemul de reguli, practici și procese prin care, în general, o firmă este condusă și controlată. Guvernanta corporativă presupune, în esență, punerea în echilibru a intereselor numeroaselor părți interesate (*stakeholderi*) ale unei organizații, cum ar fi acționarii, conducerea executivă, clienții, furnizorii, finanțatorii/depozitarii, guvernul, reglementatorii și publicul larg. Astfel, deciziile băncii ar trebui să conducă la creșterea valorii pe piață a băncii, clienții vor avea acces continuu la produsele și serviciile băncii, depozitarii vor avea acces oricând la resursele financiare depuse sub formă de depozite și conturi curente, iar angajații băncii își vor păstra locurile de muncă și își vor încasa salariile.

Guvernanta corporativă va ajuta managementul băncii în următoarele direcții<sup>1</sup>:

- Să stabilească obiective corporative și strategice și să deruleze operațiunile de zi cu zi;
- Să ia în considerare interesele *stakeholderilor*, atât separat, cât și laolaltă;
- Să conducă bancă în condiții de siguranță și stabilitate financiară;
- Să respecte legislația și reglementările în vigoare;
- Să protejeze interesele depozitarilor.

Guvernanta corporativă are următoarele beneficii<sup>2</sup>:

- creează reguli și controale transparente, oferă îndrumare conducerii și aliniază interesele acționarilor, conducerii și angajaților;
- contribuie la consolidarea încrederii în rândul investitorilor, al comunității și al autorităților publice;
- poate oferi investitorilor și părților interesate o idee clară despre direcția și integritatea activității unei companii;
- promovează viabilitatea financiară, oportunitățile și randamentele pe termen lung;

<sup>1</sup> R. Apostolik, Ch. Donohue, P. Went, Foundations of banking risk. An overview of banking, banking risks and risk-based banking regulation, Ed. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2009, p. 25.

<sup>2</sup> (<https://www.investopedia.com/>).

<sup>1</sup> (<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/risk/solutions/esg-risks.html>).