



THE NATIONAL
BANK
OF THE REPUBLIC
OF BELARUS

The Role of Governance in Risk Management

S.Malykhina
PWS, Perm 2013

Key Learning Objectives

- ❖ Understand the concept and importance of Governance
- ❖ Understand the role of the Board of Directors
- ❖ Understand a typical financial risk management structure
- ❖ Understand basic risk management policies
- ❖ Understand the importance and meaning of an Escalation Policy
- ❖ Understand the role that external parties play in governance
(external audit, regulators, “the market”)

PRMIA Principles of Good Governance (September 2009) - Definitions



Governance – The framework of authority for an organisation within which its institutional objectives are pursued and within which risk management operates.

Risk – Unknown future circumstances that alter the value or well-being of an organisation or system.

Risk Event – The realisation of a specific circumstance that decreases (but could unexpectedly increase) the value or well-being of an organisation or system.

Risk Management – The process of evaluating the potential impact of risk events and shaping business decisions in light of this evaluation.

Board of Directors – A body of elected or appointed members who jointly oversee the activities of a company or organisation – also referred to as board of trustees, board of governors, board of managers, executive board, etc. The precise responsibilities invested in the Board may differ from country to country.

1. Key Competencies
2. Resources and Processes
3. Ongoing Education and Development
4. Compensation Architecture
5. Independence of Key Parties
6. Risk Appetite
7. External Validation
8. Clear Accountability
9. Disclosure and Transparency
10. Trust, honesty and fairness of key people

N.B. The principles have not been prioritised in any way as they are inextricably interrelated and no one principle is more important than any other.

Russian Experience – Recommendations ***(Basel Committee Principles)***



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПИСЬМО

от 6 февраля 2012 г. N 14-Т

О РЕКОМЕНДАЦИЯХ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ "ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ"

Банк России направляет для использования в рамках анализа деятельности кредитных организаций неофициальный перевод документа Базельского комитета по банковскому надзору "[Принципы](#) совершенствования корпоративного управления", октябрь 2010 года.

Документ на английском языке (Basel Committee on Banking Supervision, "Principles for enhancing corporate governance", October 2010) доступен на web-сайте Банка международных расчетов (см. <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>).

Basel Committee Principles for Enhancing Corporate Governance (October 2010)



THE NATIONAL
BANK
OF THE REPUBLIC
OF BELARUS

Sound corporate governance principles

A. Board practices (Principles 1 – 4)

Board's overall responsibilities (*Responsibilities of the board, Corporate values and code of conduct , Oversight of senior management)*

Board Qualifications (*Qualifications, Training, Composition*)

Board's own practices and structure (*Organisation and functioning of the board, Role of the chair, Board committees, Audit committee , Risk committee , Other committees - Compensation committee , Nominations/human resources/ governance committee, Ethics/compliance committee, Conflicts of interest , Controlling shareholders)*

Group Structures (*Board of parent company, Board of regulated subsidiary)*

B. Senior management (Principle 5)

C. Risk management and internal controls (Principles 6 – 9)

Risk management vs. internal controls, Chief risk officer or equivalent, Scope of responsibilities, stature and independence of the risk management function, Resources, Qualifications, Risk methodologies and activities

D. Compensation (Principles 10 – 11)

E. Complex or opaque corporate structures (Principles 12 – 13)

F. Disclosure and transparency (Principle 14)

The role of supervisors

Банковский кодекс, Статья 109-1 . Требования к организации корпоративного управления банком, управления рисками и внутреннего контроля

(введена [Законом](#) Республики Беларусь от 13.07.2012 N 416-3)

Под **корпоративным управлением банком** понимается система взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц банка и иных заинтересованных лиц, направленная на общее руководство деятельностью банка.

Органы управления банка обязаны организовать эффективное корпоративное управление банком, соответствующее характеру и объемам осуществляемых банковских операций и иной деятельности и обеспечивающее его финансовую надежность.

Банк обязан принимать необходимые **меры по исключению конфликта интересов и условий его возникновения**, возможности совершения преступлений и иных противоправных действий при осуществлении своей деятельности. Сферы и условия возникновения конфликта интересов в деятельности банка определяются Национальным банком.

Совет директоров (наблюдательный совет) банка обеспечивает организацию корпоративного управления банком, **системы управления рисками** и **системы внутреннего контроля**, исключение конфликта интересов в деятельности банка и условий его возникновения.

Требования к организации **системы управления рисками** и **системы внутреннего контроля** в банке устанавливаются Национальным банком.

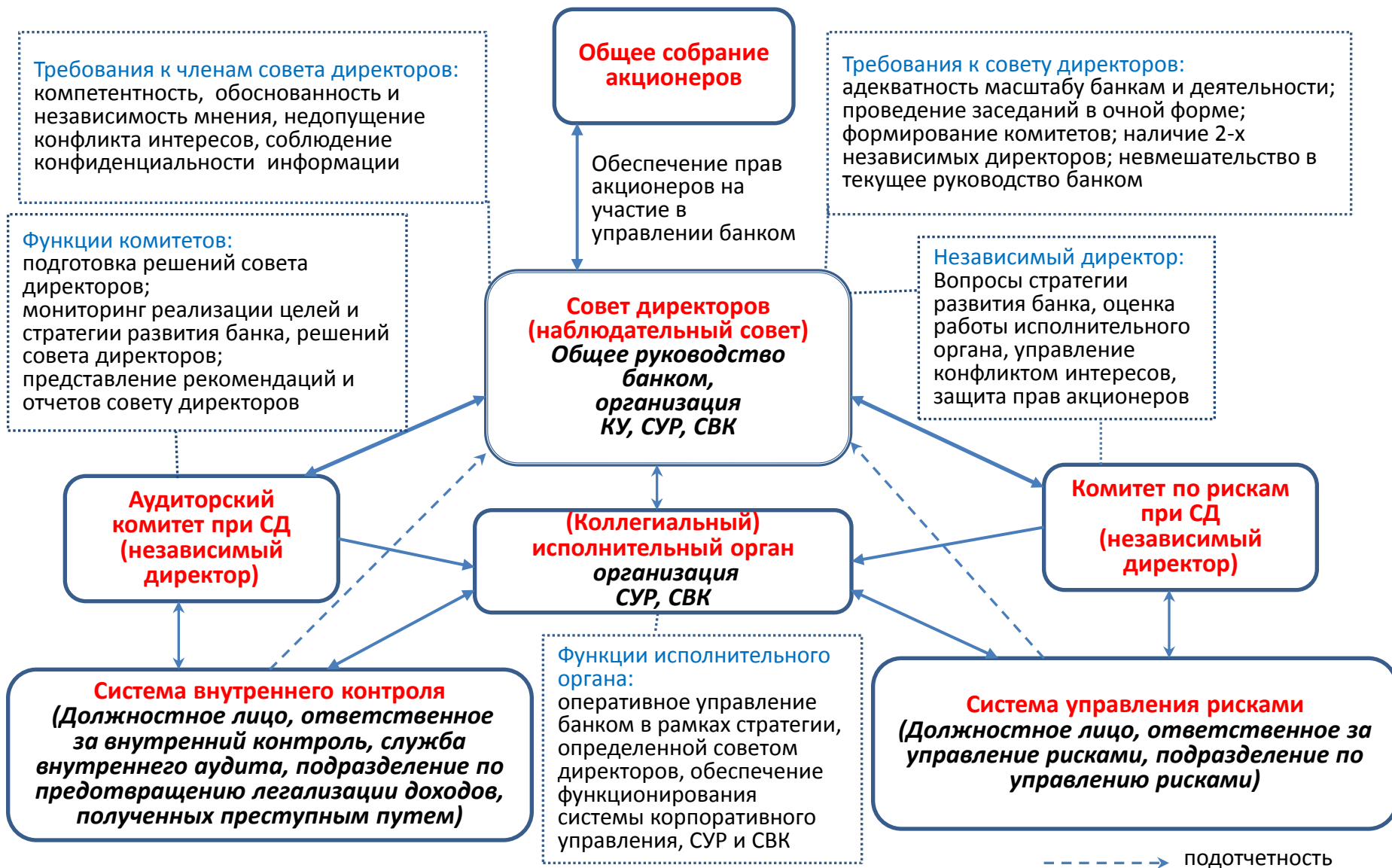
Исполнительный орган банка организует систему **управления рисками** и систему **внутреннего контроля**, обеспечивает выполнение банком целей и задач, установленных советом директоров

Инструкция об организации корпоративного управления банком, небанковской кредитно-финансовой организацией (ПП НБРБ от 30.10.2012 № 557)

Основные задачи корпоративного управления:

- обеспечение стратегического планирования, включающего определение целей и стратегии развития посредством разработки и утверждения бизнес-плана (стратегического плана развития) банка, утверждение кредитной, инвестиционной и иных политик банка, а также организация их реализации и контроля за ней;
- распределение полномочий между органами управления и должностными лицами банка, исключающее условия возникновения конфликта интересов, обеспечивающее достижение баланса интересов банка, его акционеров, иных бенефициарных собственников, членов органов управления и других заинтересованных лиц;
- обеспечение соблюдения законодательства, устава и локальных нормативных правовых актов банка, а также принципов профессиональной этики;
- организация эффективной системы оплаты труда в банке, стимулирующей выполнение органами управления и работниками банка всех действий, необходимых для реализации целей, стратегии и направлений развития банка, в том числе путем обеспечения мотивации трудовой деятельности;
- организация управления конфликтом интересов в деятельности банка, включая комплекс мер по выявлению, исключению конфликта интересов, а также условий его возникновения.

Belarusian Experience – Corporate Governance System



PRMIA Principles of Good Governance.

1. Key Competencies



1. The organisation should have at its disposal employees who have adequate knowledge, skills and expertise to perform the tasks assigned to them. These competencies can be gained through professional qualification or by experience in role.

Boards of Directors, including Audit and Risk Committees, must:

➤ **be composed in a manner such that sufficient independence and expertise exist to evaluate competently the business structure and environment in which the organisation operates**

PRMIA Principles of Good Governance.

1. Key Competencies



Republic of Belarus – Banking Code, Article 109¹

Инструкция о порядке проведения оценки соответствия квалификационным требованиям и (или) требованиям к деловой репутации, предъявляемым к руководителю, главному бухгалтеру, их заместителям, членам органов управления банка, небанковской кредитно-финансовой организации (ПП НБРБ от 19.12.2012 № 669)

Квалификационные требования: образование, стаж, положительный результат тестирования, спецподготовка в области МСФО (для главных бухгалтеров банков и их заместителей)

Требования к деловой репутации: отсутствие непогашенной или неснятой судимости; отсутствие фактов расторжения трудового договора (контракта) по инициативе нанимателя; отсутствие установленных вступившим в законную силу решением суда фактов осуществления виновных действий, повлекших банкротство юридического лица; рекомендательные письма.

Банк устанавливает **квалификационные требования и требования к деловой репутации** для руководителей филиалов, структурных подразделений, **службы внутреннего аудита, должностного лица, ответственного за управление рисками в банке, и должностного лица, ответственного за внутренний контроль в банке.**

PRMIA Principles of Good Governance.

2. Resources and Processes

2. Adequate levels of resource shall be in place to enable the organisation to operate effectively. The business and technological processes shall be fit for purpose.

Boards of Directors, including Audit and Risk Committees, must:

- be aware of the business structure and environment in which the organisation operates and understand how the Risk Management Infrastructure has been designed to address the risks encountered in that environment
- delegate – to one of their number – formal responsibility for understanding, in detail, the Risk Management Infrastructure of the organisation and for reporting regularly, to the Board of Directors / Committee on the effectiveness of that Infrastructure
- be fully accountable to shareholders and work to the benefit of public good and of financial stability

PRMIA Principles of Good Governance.

2. Resources and Processes

The Risk Management Infrastructure must:

- possess sufficient funding, intellectual and technological capacity to understand and communicate the risks presented by the business structure and environment
- have a budget that is established by a subset of the Executive Committee or Board, excluding the influence of individual business-unit leaders
- provide a clear Escalation Policy, for the employees of the organisation as a whole, to escalate matters of concern without the threat of inappropriately adverse impact
- actively provide ongoing professional development for risk management staff and require them to be committed to standards of best practice, conduct and ethics in their work
- provide general risk management and related corporate governance training for employees of the organisation as a whole – responsibility for the implementation of a risk culture rests with the risk management infrastructure

PRMIA Principles of Good Governance.

2. Resources and Processes



Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

риск – объективно существующая в присущих банковской деятельности условиях неопределенности потенциальная возможность (вероятность) понесения банком потерь (убытков), неполучения запланированных доходов и (или) ухудшения ликвидности и (или) наступления иных неблагоприятных последствий для банка вследствие реализации различных событий, связанных с внутренними и (или) внешними факторами деятельности банка

система управления рисками – совокупность организационной структуры банка, полномочий и ответственности должностных лиц, ЛНПА, определяющих стратегию, политику, методики и процедуры управления рисками, а также процесса управления рисками, направленных на достижение финансовой надежности банка

процесс управления рисками включает выявление (идентификацию), измерение (оценку), *внутренний мониторинг, контролирование*, ограничение (снижение) уровня рисков

Belarusian Experience – Risk Management System

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Организационная структура

- информационные потоки
- распределение областей ответственности и полномочий должностных лиц
- порядок осуществления ответственности и полномочий должностных лиц
- порядок взаимодействия между подразделениями
- подчиненность и подотчетность подразделений, осуществляющих управление рисками
- порядок информационного обеспечения подразделений, ответственных за принимаемые риски, по вопросам управления рисками
- исключение конфликта интересов, в том числе между подразделениями (должностными лицами), осуществляющими управление рисками, и подразделениями генерирующими эти риски, а также подразделениями (должностными лицами), осуществляющими внутренний контроль в банке

Органы управления

Совет Директоров (Наблюдательный совет)

- обеспечение организации системы управления рисками,
- исключение конфликта интересов и условий его возникновения в процессе управления рисками,
- утверждение локальных нормативных правовых актов, определяющих стратегию управления рисками банка, толерантность к риску
- создание комитета по рискам

Комитет по рискам (независимый директор)

Должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке

Подразделение по управлению рисками

- мониторинг выполнения стратегии и решений совета директоров (наблюдательного совета);
- оценка эффективности системы управления рисками в банке;
- предоставление рекомендаций по вопросам управления рисками;
- регулярное представление отчетов о состоянии системы управления рисками и об уровне рисков банка

Исполнительный орган

- организация системы управления рисками
- обеспечение выполнения банком целей и задач, установленных советом директоров (наблюдательным советом)
- ответственность за ограничение склонности к риску (риск-аппетита) подразделений, генерирующих риски, за соблюдение установленной толерантности к риску и поддержание риск-профиля банка, адекватного характеру и масштабам осуществляемой деятельности.
- утверждение локальных нормативных правовых актов банка, разработанных во исполнение стратегии управления рисками

Локальные нормативные правовые акты

СТРАТЕГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

ПОЛИТИКА
УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

МЕТОДИКИ
УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

ПРОЦЕДУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

Процедуры управления рисками

Процесс управления рисками

- Выявление (идентификация) риска
- Измерение (оценка) риска
- Внутренний мониторинг риска
- Контролирование риска
- Ограничение (снижение) риска

анализ устойчивости банка к рискам (стресс-тест)

порядок использования результатов, полученных в процессе управления рисками и анализа устойчивости банка

составление управленческой отчетности для информирования органов управления банком и должностных лиц банка

разработка плана действий на случай непредвиденных обстоятельств

разработка план финансирования в кризисных ситуациях

оценка эффективности функционирования (верификация) системы управления рисками

регулярная проверка системы управления рисками и (или) отдельных ее элементов службой внутреннего аудита банка или аудиторской организацией

процедура раскрытия информации об организации системы управления рисками

PRMIA Principles of Good Governance.

3. Ongoing Education and Development

3. The organisation shall encourage all employees to keep abreast of the latest developments in their particular areas of expertise, through courses, conferences, journals and other education channels and shall make adequate resources available to enable this to occur.

Boards of Directors, including Audit and Risk Committees, must:

➤ review continually the application of the Principles of Good Governance to the Risk Management Infrastructure, financial accounting and reporting infrastructure and the organisation as a whole

The Risk Management Infrastructure must:

➤ define the organisation's definition of risk management as articulated by the Board in clear and unmistakable terms

➤ actively provide ongoing professional development for risk management staff and require them to be committed to standards of best practice, conduct and ethics in their work

➤ provide, in the organisation's Annual Report to Shareholders, a detailed description of the Risk Management Infrastructure

PRMIA Principles of Good Governance.

4. Compensation Architecture



4. Employees should be remunerated adequately for the roles that they perform, where 'adequately' is defined using external references and benchmarks, and in a framework which is consistent with the type of risk-taking behaviour expected of the employee.

**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПИСЬМО от 21 марта 2012 г. N 38-Т
О РЕКОМЕНДАЦИЯХ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ
"МЕТОДИКИ КОРРЕКТИРОВОК ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ С УЧЕТОМ РИСКОВ
И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"**

Центральный банк Российской Федерации направляет для использования в работе неофициальный перевод документа Базельского комитета по банковскому надзору "Методики корректировок вознаграждений с учетом рисков и результатов деятельности" <*>, май 2011 г.

<*> Basel Committee on Banking Supervision "Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration", May 2011, документ на английском языке доступен на сайте Банка международных расчетов в сети Интернет по адресу: <http://www.bis.org/publ/bcbs194.htm>.

PRMIA Principles of Good Governance.

5. Independence of Key Parties



5. The organisation shall ensure that, at all times, key checks and balances are in place to assure effective governance. Functions such as Audit and Risk Management are to be independent and report directly to through senior management rather than through those for whom they serve as a check and balance.

Republic of Belarus – Banking Code, Article 109¹

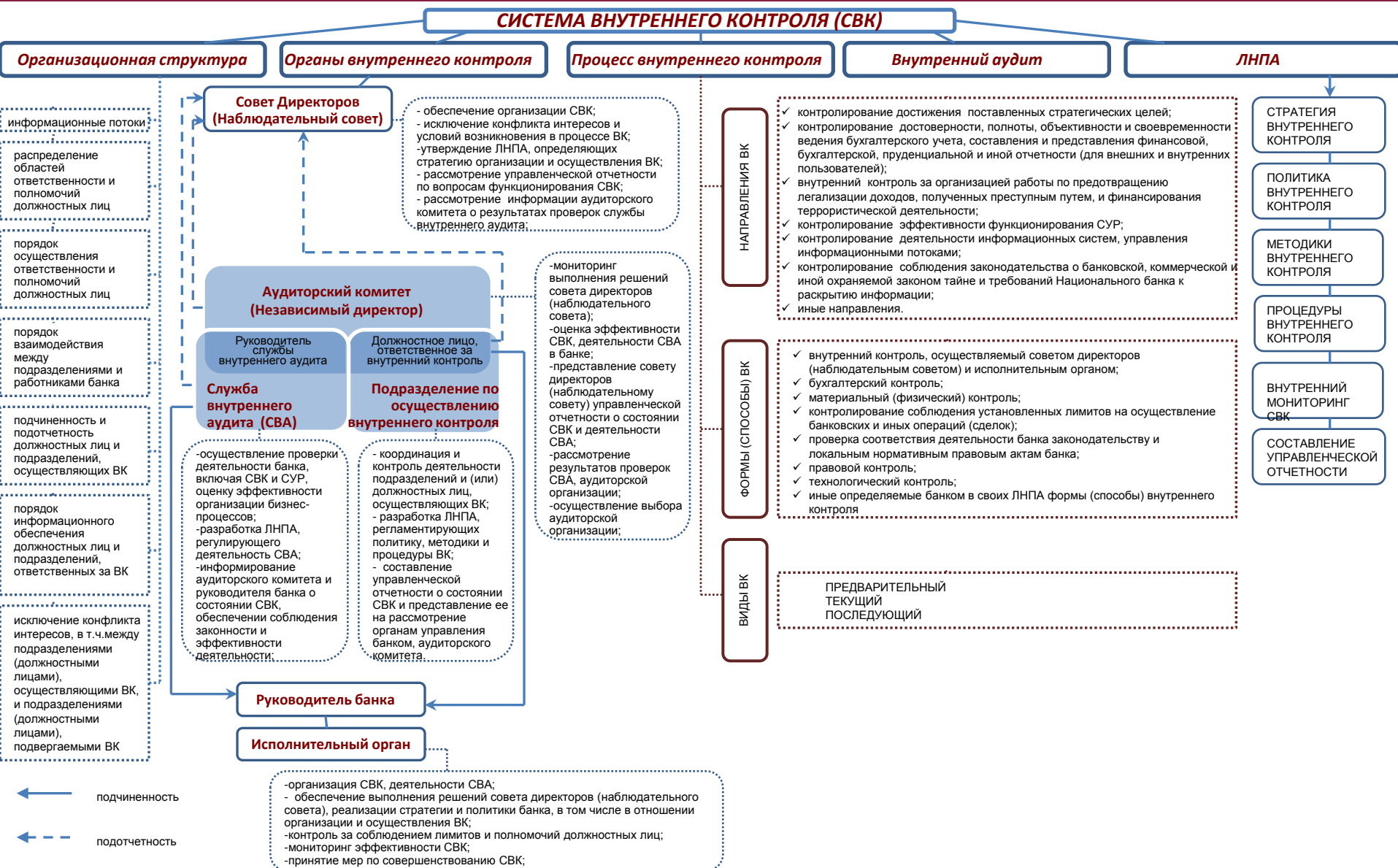
Банк обязан назначить **должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке**, а также назначить должностных лиц и (или) создать постоянно действующее подразделение (подразделения) по управлению отдельными видами рисков в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности.

Банк обязан назначить **должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в банке**, создать специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования террористической деятельности, а также назначить должностных лиц и (или) создать постоянно действующее подразделение (подразделения) по осуществлению ВК в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности.

Belarusian Experience – Internal Control System



THE NATIONAL
BANK
OF THE REPUBLIC
OF BELARUS



PRMIA Principles of Good Governance.

5. Independence of Key Parties



Republic of Belarus – Banking Code, Article 109¹

Должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке и должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в банке, **подчиняются непосредственно руководителю банка и подотчетно совету директоров (наблюдательному совету).**

Подотчетность должностного лица, ответственного за управление рисками в банке, и должностного лица, ответственного за внутренний контроль в банке, совету директоров означает:

- назначение и освобождение таких лиц от должности с согласия совета директоров
- определение советом директоров условий оплаты труда таких лиц
- регулярное рассмотрение советом директоров отчетов таких лиц.

PRMIA Principles of Good Governance.

5. Independence of Key Parties



Republic of Belarus – Banking Code, Article 109¹

Банк обязан создать службу внутреннего аудита, которая подотчетна в своей деятельности совету директоров.

Подотчетность службы внутреннего аудита совету директоров означает:

- ✓ утверждение советом директоров положения о службе внутреннего аудита, изменений и (или) дополнений, вносимых в него;
- ✓ утверждение советом директоров сметы расходов службы внутреннего аудита и определение условий оплаты труда ее руководителя и специалистов;
- ✓ назначение руководителя службы внутреннего аудита и освобождение его от должности с согласия совета директоров;
- ✓ утверждение советом директоров плана работы службы внутреннего аудита;
- ✓ регулярное рассмотрение и утверждение советом директоров отчетов службы внутреннего аудита.

Банк обязан обеспечить непрерывность деятельности службы внутреннего аудита, независимость, объективность и профессиональную компетентность руководителя и специалистов службы внутреннего аудита, а также беспрепятственный доступ службы внутреннего аудита ко всей документации банка и к проведению внутреннего аудита любого подразделения или направления деятельности банка.

PRMIA Principles of Good Governance.

5. Independence of Key Parties

Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

Банк обязан **обеспечить постоянное участие органов управления** в организации и функционировании **системы управления рисками**, а также **четкое распределение полномочий** по управлению рисками и ответственности между советом директоров, комитетом по рискам, исполнительным органом, иными коллегиальными органами и должностными лицами банка, подразделениями по управлению рисками, подразделениями, генерирующими риски, **и взаимодействие** между всеми указанными участниками процесса управления рисками.

Инструкция об организации системы внутреннего контроля в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 30.11.2012 № 625)

Банк обязан обеспечить **постоянное участие органов управления** в организации и функционировании **системы внутреннего контроля**, а также **четкое распределение полномочий** по осуществлению ВК и ответственности между советом директоров, аудиторским комитетом, исполнительным органом, иными коллегиальными органами, подразделениями и работниками всех уровней, включая должностное лицо, ответственное за ВК в банке, подразделение по осуществлению ВК в банке (при его наличии), специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования террористической деятельности, службу внутреннего аудита, **и взаимодействие** между всеми указанными участниками СВК.

PRMIA Principles of Good Governance.

6. Risk Appetite

6. The Board of Directors of an organisation shall determine, and officially record, its appetite for each category of risk within its published risk framework. It shall encourage a cascade of this approach throughout the whole of the organisation. Such appetite must be expressed in a measurable way that can inform decisions at lower levels in the organisation.

Boards of Directors, including Audit and Risk Committees, must:

- define the risk appetite of the organisation and articulate this clearly to senior management
- set a policy for compensation and targets which supports the Board of Directors' commercial strategy and which encourages employees to operate within its risk appetite
- review thoroughly compensation plans of potentially "highly compensated positions" for consistency with corporate risk appetite, competitive market conditions and fiduciary responsibility to shareholders

The Risk Management Infrastructure must:

- define the organisation's definition of risk management as articulated by the Board in clear and unmistakable terms
- implement and maintain an approval and implementation process which ensures that the organisation's compensation and targets policy does not compromise the risk management framework and risk appetite policies

PRMIA Principles of Good Governance.

6. Risk Appetite



Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

риск-профиль – совокупность показателей риска и иных сведений, характеризующих подверженность банка различным видам рисков с учетом стратегии и приоритетов банка в отношении принимаемых рисков;

толерантность к риску – уровень (величина) риска, который банк определяет для себя как допустимый (безопасный) для обеспечения своей финансовой надежности и долгосрочного функционирования исходя из стратегии, характера, масштабов и сложности видов деятельности, а также финансового положения;

склонность к риску (риск-аппетит) – уровень (величина) риска, который банк (подразделения банка) склонны принимать при осуществлении своей деятельности в целях обеспечения получения прибыли либо достижения иных целей

PRMIA Principles of Good Governance.

6. Risk Appetite

Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

Основные виды банковских рисков и источники их возникновения

1. Кредитный риск

2. Страновой риск

3. Рыночный риск: процентный риск торгового портфеля (*риск изменения стоимости позиций торгового портфеля, риск кривой доходности, базисный риск, опционный риск*) , **фондовый, валютный и товарный риски**

4. Процентный риск банковского портфеля (*риск изменения стоимости позиций банковского портфеля, риск кривой доходности, базисный риск и опционный риск*)

5. Риск ликвидности (*риск фондирования ликвидности и рыночный риск ликвидности*)

6. Операционный риск (Источники = Базель II), *включая правовой риск*

7. Стратегический риск

8. Риск потери деловой репутации банка (репутационный риск)

9. Риск концентрации (*концентрация кредитного, ликвидности, рыночного, операционного риска*)

PRMIA Principles of Good Governance.

7. External Validation

7. All aspects of the governance framework of the organisation shall be periodically validated by an independent body or bodies, external to the organisation, to ensure that they are appropriate to the sector and geographies in which the organisation operates and consistent with the stated policies and public representations made by the organisation.

The organisation as a whole must:

➤ publish an external auditor's opinion that the organisation is in compliance with the Board's publicly stated Standards of Corporate Governance

PRMIA Principles of Good Governance.

8. Clear Accountability

8. At all levels in the organisation, accountabilities should be clearly defined. Individuals should be clearly advised of their own accountabilities and of the consequences of not fulfilling them in a timely and appropriate manner.

Boards of Directors, including Audit and Risk Committees, must:

➤ be fully accountable to shareholders and work to the benefit of public good and of financial stability

The Financial Accounting and Reporting Infrastructure must:

➤ only use those off-balance sheet transactions which have a legitimate economic, tax, risk transfer or risk mitigating purpose. All such transactions must be reported completely, equally, clearly and visibly (i.e. not be buried in the footnotes)

PRMIA Principles of Good Governance.

8. Clear Accountability

Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

Требования к управленческой отчетности

- должна составляться в динамике на установленные банком даты для выявления негативных тенденций
- должна содержать сведения:
 - ✓ о риск-профиле банка с указанием уровня, краткой характеристики основных рисков и ключевых проблем управления ими
 - ✓ о невыполнении нормативов ограничения рисков и иных нормативов безопасного функционирования
 - ✓ о структуре и величине нормативного капитала
 - ✓ о потребности в дополнительном капитале
 - ✓ о крупных рисках; о структуре кредитного, инвестиционного, торгового портфелей и качестве активов;
 - ✓ о состоянии ликвидности
 - ✓ о существенных нарушениях лимитов, крупных операционных инцидентах
 - ✓ о результатах стресс-тестов
 - ✓ иные сведения, выводы и предложения, позволяющие принимать собственникам и (или) органам управления банка необходимые управленческие решения

PRMIA Principles of Good Governance.

9. Disclosure and Transparency

9. The Board of Directors and senior management shall adopt an approach of disclosure and transparency consistent with their stated policies and ensure that this approach is followed at all levels throughout the organisation.

The Financial Accounting and Reporting Infrastructure must:

➤ represent accurately, and in a timely manner, the current financial condition of the organisation

The organisation as a whole must:

➤ provide an environment in which a Risk Escalation Policy can be effective

PRMIA Principles of Good Governance.

10. Trust, honesty and fairness of key people

10. The key people involved in the application of good governance and risk management must be trustworthy and honest and treat others fairly at all times.

The Risk Management Infrastructure must:

- be independently staffed and report to an employee who is on the Executive Committee (Operating Committee), but who is not a business unit leader
- provide a clear Escalation Policy, for the employees of the organisation as a whole, to escalate matters of concern without the threat of inappropriately adverse impact

PRMIA Principles of Good Governance.

10. Trust, honesty and fairness of key people



Инструкция об организации системы управления рисками в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 29.10.2012 № 550)

Во избежание конфликта интересов:

- должностные лица (подразделения) по управлению отдельными видами рисков и (или) рисками по отдельным направлениям деятельности (бизнес-линиям) должны подчиняться должностному лицу, ответственному за управление рисками в банке, и (или) руководителю подразделения по управлению рисками банка (при его наличии)
- функции должностного лица, ответственного за управление рисками в банке, не должны включать управление деятельностью подразделений банка (бизнес-линиями, бизнес-процессами), которые генерируют риски, а также ответственность за внутренний контроль в банке или участие в его организации и осуществлении

Инструкция об организации системы внутреннего контроля в банках, НКФО, банковских группах и банковских холдингах (ПП НБРБ от 30.11.2012 № 625)

Во избежание конфликта интересов

- функции должностного лица, ответственного за внутренний контроль в банке, не должны включать управление деятельностью подразделений (бизнес-линиями, бизнес-процессами) и работников банка, которые генерируют риски, осуществляют управление рисками, а также службой внутреннего аудита.

Belarusian Experience – Corporate Governance System should provide



**Адекватность органов
управления масштабам
деятельности банка**



**Правильное, своевременное
оформление решений**



**Внутренняя оценка
эффективности
корпоративного
управления**



**Исключение формального
подхода к принятию решений**



Прозрачность деятельности



**Надлежащий контроль за
выполнением решений**



**Полнота и
своевременность принятия
решений**



**Защита прав и интересов
вкладчиков иных клиентов,
акционеров**

Core Principles for Effective Banking Supervision (September 2012)

Principle 14: Corporate governance

The supervisor determines that banks and banking groups have robust corporate governance policies and processes covering, for example, strategic direction, group and organizational structure, control environment, responsibilities of the banks' Boards and senior management, and compensation. These policies and processes are commensurate with the risk profile and systemic importance of the bank.

Надзорный орган определяет, что банки и банковские группы имеют надежную политику корпоративного управления и процессы, охватывающие, в том числе, стратегию, структуру собственности и организационную структуру, контрольную среду, распределение сфер ответственности советов директоров и высшего менеджмента, определения и выплаты вознаграждений. Эти политика и процессы должны соответствовать профилю риска и значимости банка для системы.

Reference documents:

Principles for enhancing corporate governance, October 2010 and Compensation principles and standards assessment methodology, January 2010.

Thank you!

s.malyhina@nbrb.by