

# Sistemul bancar – domeniu specific de exercitare a managementului bancar

## 1.1. Organizarea sistemului financiar-bancar

Organizarea sistemului financiar-bancar se bazează pe structura instituțională a spațiului financiar și monetar, centrată pe cele cinci componente: Banca Centrală, băncile, alte instituții de credit, Trezoreria și piața financiară, evidențiind rolul organizatoric și reglementativ al Băncii Centrale, precum și dispunerea concentric-diferențiată a tuturor instituțiilor financiare, angajate în realizarea circuitelor monetare și financiare dintr-o economie.

Organizarea sistemului bancar, ca parte componentă a sistemului financiar, se realizează pe baza unor *principii definitorii* specifice economiei de piață:

- a) construcția duală a sistemului bancar, în sensul delimitării instituțiilor de reglementare și de coordonare, în particular, Banca Centrală, de entitățile bancare operative;
- b) asigurarea autonomiei entităților bancare într-un cadru reglementat la nivel național și internațional;
- c) constituirea unui cadru organizatoric unitar;
- d) promovarea diferențierii și specializării instituțiilor bancare;
- e) realizarea unei configurații funcționale, în cadrul acesteia având un rol primordial organismele de credit.

*Organismele de credit*, cuprinzând ansamblul intermediarilor financiarilor a căror activitate se circumscrie realizării “operațiunilor de bancă”, pot fi grupate în 5 categorii:

- a) băncile comerciale, care au vocație universală;
- b) băncile mutuale și cooperatiste, care au anumite restricții în distribuirea creditelor;
- c) case de economisire și organismele locale de credit;
- d) societățile bancare care-și procură resursele prin împrumuturi pe piața monetară;
- e) instituții financiare specializate, care pot emite bonuri de trezorerie pe termen scurt.

Sistemul financiar cuprinde, în plus, instituții financiare diverse, care nu efectuează operațiuni de credit, organisme și instituții de plasament pe piețele de capital și, în fine, Trezoreria.

În principiu, toate aceste organisme de credit sunt afiliate la o organizație (asociație) profesională, reprezentativă, prin intermediul căreia se execută supravegherea și controlul din partea autorității publice. De asemenea, sunt constituite diverse organisme, cu rol de reprezentare sau consultative, care asigură în ansamblul lor coordonarea sistemului de credit, fundamentarea profesională a politicii monetare, implicarea sistemului bancar în circuitele financiare internaționale.

Relațiile de autoritate și funcționale din cadrul sistemului financiar-bancar sunt prezentate într-o abordare clasică, în schema nr. 1.

Organizarea sistemului financiar-bancar este supusă unui continuu proces de adaptare și transformare, de specialitate și diferențiere, de reglementare sau de dereglementare, această

evoluție confirmându-se atât nevoilor interne ale economiei, cât și cerințelor sistemului financiar internațional.

Organizarea financiară nu este o componentă pasivă a sistemului și structurilor economice, ea manifestându-și activismul în sensul nevoii de transformare pe direcțiile necesare de evoluție, dinamizând procesele economice și restructurările care se impun.

### **Banca – concept și funcțiile băncii în economie**

O bancă poate fi definită ca o instituție care mobilizează mijloace bănești disponibile, finanțează și creditează persoanele fizice și juridice, organizează și efectuează decontările și plățile în cadrul economiei naționale și în relațiile cu celelalte state, în scopul obținerii de profit.

Din definiție rezultă caracterul complex al rolului pe care banca îl are în economie, atât din punct de vedere al serviciilor pe care le efectuează, cât și din punct de vedere al relațiilor în spațiul geografic.

În principal, o bancă îndeplinește următoarele funcții:

1. *Funcția de depozit* constă în:
  - ✓ efectuarea de operațiuni de depozit la vedere și la termen, în cont, cu numerar și cu titluri, constând în atragerea resurselor bănești de la persoane fizice și juridice, în vederea păstrării și fructificării lor;
  - ✓ efectuarea de operațiuni de depozitare și trezorerie pentru obiecte de valoare aflate în proprietatea persoanelor fizice și juridice.
2. *Funcția de investiții* constă în:
  - ✓ acordarea de credite în lei și în valută persoanelor fizice și juridice din țară și străinătate;
  - ✓ participă în calitate de acționar la înființarea unor instituții bancare sau nebancale în țară și străinătate;
  - ✓ achiziționează active financiare în nume propriu.
3. *Funcția comercială* constă în:
  - ✓ realizarea de încasări și plăți, în valută și în lei, generate de activități de export, import, prestări de servicii și turism intern și internațional, operațiuni cu caracter financiar, necomercial și alte operațiuni legate de încasări și plăți între persoane fizice și juridice din țară și străinătate;
  - ✓ cumpără și vinde, în țară și în străinătate, valută, efecte de comerț exprimate în lei și valută;
  - ✓ efectuează operații de scontare și rescontare a efectelor de comerț;
  - ✓ efectuează operații de schimb valutar și operații de arbitraj pe piețele monetare internaționale pe cont propriu sau în numele clienților;
  - ✓ participă la tranzacții externe financiare de plăți și de credit, încheie cu bănci și instituții financiare străine angajamente și convenții de plăți;
  - ✓ cumpără și vinde, în țară și străinătate, aur și metale prețioase, monede;
  - ✓ emite efecte de comerț, bilete la ordin, cambia sau trate, cecuri în favoarea unor beneficiari din țară și străinătate;
  - ✓ efectuează operațiuni de vânzare-cumpărare și alte operațiuni cu titluri emise de stat;
  - ✓ prestează servicii bancare, expertiză tehnică, economică și financiară a diferitelor proiecte, acordă consultanță și asistență în probleme de gestiune financiară și evaluare;

- ✓ organizează lansarea de obligațiuni, asigură mobilizarea împrumuturilor prin emisiunea de obligațiuni, garantează emisiunea și plasează obligațiunile pe piața secundară.

### 1.1.2. Organizarea băncii

Organizarea băncii, ca firmă comercială realizând activități specifice, se concretizează în constituirea acesteia ca unitate de decizie, printr-o abordare sistemică a elementelor componente, definite prin variabilele funcționale și relaționale în cadrul unei structuri apte să asigure activitatea convergentă, sinergică a elementelor componente. În acest sens, componentele organizatorice ale băncii vor avea un comportament interdependent în cadrul băncii, ca întreg, în perspectiva realizării obiectivelor și îndeplinirii funcțiilor băncii.

Din punct de vedere organizatoric, banca poate fi tratată într-o triplă perspectivă:

- a) *perspectiva ierarhică*, subordonativă, prin care banca este structurată pe nivele ierarhice, organizarea vizând atât conducerea băncii, cât și activitățile operaționale, executive, care asigură realizarea produselor și serviciilor băncii;
- b) *perspectiva funcțională*, prin care banca este organizată conform funcțiilor băncii, atributele conducerii fiind atașate diferențiat fiecărei funcțiuni (productivă, financiară, comercială, etc.);
- c) *perspectiva configurațională*, prin care banca este organizată pe centre operaționale (centrala, sucursala, filiala, agenția, oficiu), în cadrul fiecărui centru realizându-se selectiv funcțiunile băncii și atributele conducerii, organizarea în această perspectivă generând rețeaua bancară.

Cele trei perspective organizatorice considerate în interdependența lor constituie arhitectura băncii, evidențiată prin organigrama acesteia, în cadrul cărei sunt relevate nivelele organizatorice, centrele operaționale, compartimentele funcționale, relațiile dintre acestea (de autoritate, de coordonare, de colaborare, de informare, etc.), precum și parametrii definitorii ai fiecărui element organizatoric (atribuții, competențe, responsabilități).

În funcție de perspectiva organizatorică considerată, organigrama băncii poate evidenția prioritar o anumită categorie de relații:

A. **Relațiile ierarhice**, de subordonare, organizarea centrându-se pe activitatea de conducere caracterizată prin decizie, coordonare și control.

Conducerea, administrarea și controlul băncii sunt realizate printr-o ierarhie subordonativă a organismelor de conducere, cărora le sunt atașați parametri specifici de conducere (atribuții, competențe, responsabilități), caracteristică fiind autoritatea de decizie.

Elementele organizatorice ale organigramei ierarhice sunt următoarele:

- Adunarea generală a acționarilor;
- Consiliul de Administrație;
- Comitetul de direcție sau de conducere;
- Președintele și vicepreședintele.

La nivelul conducerii băncii sunt constituite organisme specializate care asigură realizarea integrării și armonizării unor activități, orientate pe obiective specifice (Comitetul de risc, Comitetul de credit, Comisia de cenzori, Controlul intern, etc.).

Conducerea curentă a băncii este exercitată de președinte, vicepreședinte, dar și de șefii diviziilor, departamentelor și direcțiilor funcționale.

Dacă președintele răspunde de desfășurarea, în condiții optime și profitabile, a întregii activități a băncii, vicepreședintele îndeplinește atribuții însoțite de competențe și responsabilități corespunzătoare, referitoare la coordonarea unor departamente funcționale sau centre (unități) operaționale – sucursale, filiale, agenții.

B. **Relațiile funcționale**, organizarea centrându-se pe activități specifice băncii, generatoare de produse și servicii, și în acest sens constituindu-se compartimente (birouri, servicii, direcții divizii, departamente) care realizează operațiuni bancare caracterizate prin omogenitate, interdependență și finalitate.

În funcție de dimensiunile băncii și specialitatea acesteia, activitățile și operațiunile pot fi realizate fie în cadrul unor direcții sau divizii, fie, în cazul băncilor mari, detaliate pe departamente, servicii sau birouri.

Organigrama funcțională este flexibilă și diferă de la bancă la bancă, chiar pentru aceeași bancă ea putându-se modifica în funcție de strategia băncii, de natura și volumul activităților desfășurate.

Principalele compartimente funcționale din cadrul băncii sunt: de coordonare, de trezorerie, de casierie, de control, de operațiuni comerciale, de creditare, de contabilitate, de informatică, de relații externe, de organizare, de resurse umane, de dezvoltare, juridic.

Compartimentele funcționale la nivelul centralei băncii au atribuții în domenii precum:

- elaborarea și avizarea normelor metodologice;
- îndrumarea și controlul centrelor (unităților) operaționale;
- realizarea de studii, analize, evaluări, etc.

C. **Relațiile configuraționale**, organizarea concretizându-se în rețeaua teritorială a băncii, evidențiind o structură în rețea a băncii, în cadrul căreia subordonarea este însoțită de autonomie, autoritate de responsabilitate.

Structura rețelei de unități a băncii în profil teritorial (național și transnațional) este:

- centrala
- sucursala
- filiala (subordonată fie sucursalei, fie centralei)
- agenția (subordonată fie filialei, fie sucursalei)

Centrele operaționale (sucursala, filiala, agenția) sunt unități cu sarcini operative, cu competențe și responsabilități relative limitate, neavând personalitate juridică. Acestea au relații directe cu clienții din raza de activitate (atât persoane juridice, cât și persoane fizice).

Configurația în rețea a organizării băncii evidențiază atât autonomia centrelor operaționale, cât și convergența activităților acestora în cadrul băncii ca întreg.

În acest sens, comparativ cu organigrama ierarhică, unde decizia este acordată prin delegare, cu organigrama funcțională, unde derivă din specificul activităților (competența profesională), în cadrul organigramei configuraționale competențele decizionale sunt distributive, vizând fie un anumit volum de activitate, fie o anumită dimensiune a responsabilității.

În perspectiva configurațională, Centrala are aproape exclusiv atribuții de coordonare; treptat, prin deplasarea spre agenții și oficiu, ca centre operaționale exclusiv de execuție, atribuțiile de coordonare se diminuează.

Perspectiva configurațională evidențiază rolul major al sucursalei, atât în calitatea sa de coordonator al activităților celorlalte unități operaționale, cât și în cea de operator, în sfera creditării, decontării, etc., sucursala dispunând, de regula, de o largă autonomie operativă și de gestiune, în cadrul acesteia activitatea bancară desfășurându-se într-o structură funcțională adecvată dimensiunii teritoriale.

Dacă filialele sunt unități teritoriale operative ale băncii cu o relativă autonomie de gestiune, agențiile și oficiile sunt puncte de lucru ale sucursalelor sau filialelor, direct subordonate acestora, constituindu-se în scopul apropierii de clienți.

Una dintre activitățile esențiale ale băncii, care reclamă o organizare adecvată și eficientă, este activitatea de creditare (de fapt, o funcție distinctă a băncii).

Conform strategiei și principiilor manageriale, banca stabilește competențele ierarhice, funcționale și configuraționale în domeniul apropierii, avizării și acordării creditelor.

În funcție de dimensiunile băncii, de rețeaua acesteia, ofițerii de credite realizează diferențiat setul de operațiuni implicate în acordarea creditului.

Totodată, în perspectiva configurațională, sunt constituite compartimente sau organisme distincte implicate în diferitele etape ale procesului de creditare, precum: serviciul de credite, comitetul de credit, departamentul de credit, comitet de risc.

Sarcinile și competențele acestor elemente organizatorice vizează activități de analiză, revizuire, rescadențare, îndrumare, urmărire și control, informare, etc.

În cadrul organigramei, cele trei perspective organizaționale sunt reprezentate prin trei blocuri:

A - Relațiile ierarhice

B - Relațiile funcționale

C - Relațiile configuraționale

Predominanța unui anumit tip de relații în fiecare bloc al organigramei nu înseamnă eliminarea celorlalte, ansamblul de relații din fiecare bloc căpătând caracteristicile celor predominante.

Blocul C, al relațiilor configuraționale, evidențiază structura în rețea a centrelor operaționale în profil teritorial, în cadrul fiecărui centru existând relații ierarhice, de conducere, și funcționale, prin compartimentele structurii organizatorice ale fiecărui centru (sucursale, filiale, agenții).

De asemenea, între blocul C și blocul A sunt manifestate relații ierarhice de autoritate, caracterizate în actele de decizie și coordonare exercitate de elementele organizatorice ale blocului A (de la Adunarea generală până la vicepreședinte), precum și de elementele organizaționale de stat major (Comitetul de risc, Comitetul de credit, etc.).

Pe de altă parte între blocul C și blocul B sunt manifestate relații funcționale, prin care compartimentele funcționale, de specialitate, ale Centralei Băncii îndrumă, coordonează metodologic, analizează centrele operaționale, teritoriale, care cuprind și acestea, în structura lor organizatorică, compartimente funcționale similare Centralei Băncii, însă mult simplificată, în funcție de dimensiunile unității teritoriale.