



Ukraine Bank Supervision Development
Contract #PCE-I-00-99-00006-00 TO#827
Quarterly Report
April 1, 2003 to June 30, 2003

I. The NBU Bank Supervision Department evolves its processes so that risk-based supervision becomes the basis for both its inspection and enforcement. The following aspects of bank supervision are modified to reflect the new emphasis on risk-based supervision.

1. **On-site Inspection:** BSD staff is expert, not only in financial analysis (as is presently the case), but also in analysis of how adequate the banks' risk management systems are, in light of current and foreseeable risks that the bank faces with its current and prospective range of services. Written examination procedures place greater emphasis for the risk-management system. The "CAMELS" and "report of examination" -- for each bank examined -- reflect the NBU's evaluation and recommendations for correction of any weaknesses found in the bank's risk management system.

By September 30, 2002

- Determine the appropriate method of training and devise a plan to deliver training in the evaluation of banks' risk management systems to NBU Senior Management and executive committees, and BSD upper and middle management.

Advisors: Blimling, Wilson, Ladokhina, Antonova

NBU Counterpart: Kireev, Ivanenko

The Risk Based Supervision Task Force (Task Force), together with BearingPoint advisors, GDBS management and NBU Personnel Department, developed the schedule of training of the NBU and BSD managers. The schedule begins by training a group of instructors from the GDBS that will deliver risk-based supervision courses for banking supervision staff in regions of Ukraine. Technical training provided by BearingPoint advisors for instructors will last for two weeks and will commence in the middle of November 2003. The newly trained instructors (with BearingPoint's assistance) will deliver the first training session in December 2003 for BSD central office supervision staff. Fifteen (15) regional seminars will be conducted in March through November 2004. Dates of seminars were coordinated with GDBS, Personnel



Department and the Dutch Grant staff. Format of seminars in regions will be a combination of classroom and distance learning training. Development of training materials and discussion of the list of potential instructors will start in the third Quarter 2003. Regional seminars scheduled for 2004 have become part of the NBU's comprehensive training plan and are officially included in the list of training events for 2004. Depending on the number of supervision staff in a specific region, training will either occur at the regional office of the NBU or at one of four NBU's regional training centers.

- Develop schedule to review chapters of the Onsite Manual to focus and emphasize the evaluation of banks' risk management system.

Advisors: Blimling, Ladokhina

NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko

A tentative schedule of revising the Onsite Manual has been developed. As part of their responsibilities, the Task Force will review and finalize the schedule. This will occur once the Task Force finalizes the Risk Assessment System (RAS).

By December 31, 2002

- Implement training plan in the evaluation of risk management systems to NBU Senior Management and executive committees, and BSD upper and middle management. Determine appropriate method of training and devise a plan to deliver training to the staff of the NBU head and regional offices.

Advisors: Blimling, Wilson, Ladokhina, Antonova

NBU Counterpart: Kireev, Ivanenko

Training of Task Force members was held in October 2002, with additional training delivered to Regional supervision managers in December. The training focused on introducing the concept of Risk-based Supervision and the components of a comprehensive risk management system in commercial banks. In late December, Mr. Sergey Tyhypko replaced Mr. Stehlmakh as Governor of the NBU and Mr. Alexander Shlapak was named Deputy Governor of Bank Supervision. The development of the training schedule by the Task Force for bank supervision personnel was delayed because of these management changes.

- Begin to review targeted chapters of the Onsite Manual and ascertain necessary changes to focus and emphasize the evaluation of a bank's risk management system.

Advisors: Blimling, Ladokhina

NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko



The Task Force has not set a schedule for revising the Onsite Manual. Although BearingPoint advisors began reviewing credit related chapters, this exercise has been put on hold until the Task Force identifies a suitable counter part for further development of the Onsite Manual.

- Review and recommend revisions to the CAMELS Policy and Report of Examination to place more emphasis on the evaluation and impact of a bank's risk management system:

Advisors: Blimling, Ladokhina

NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko

Proposed changes to the Report of Examination developed by a Working Group of the Task Force, with assistance from BearingPoint advisors, were discussed with Division Heads of Offsite Monitoring and Onsite Inspections, Deputy Director of the Department of Inspections and Monitoring, and staff. A flowchart of the supervisory process was also developed, discussed and agreed to. We will continue to pursue needed changes to the CAMELS Policy and other supervisory tools as the Risk Assessment System (RAS) becomes fully operational.

By March 31, 2003

- Initiate recommendations to change the targeted chapters of the Onsite Manual to focus and emphasize the evaluation of a bank's risk management system.

Advisors: Blimling, Ladokhina

NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko

BearingPoint advisors will work closely with bank supervision personnel assigned to this exercise by the Task Force. We anticipate the revision process to begin in the third quarter of 2003; however, this will depend on the activities of the Task Force.

By June 30, 2003

- Assist in the issuance of revised chapters of the Onsite Manual.

Advisors: Blimling, Ladokhina

NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko

This activity is delayed until the Task Force begins to finalize updates to the manual.

2. **Offsite Analysis:** MIS reports modified, based on the risk-assessment methodology. External audit results incorporated into the supervisory strategy of banks.

By December 31, 2002

- Review and determine necessary changes that address risk-assessment methodology in current reporting requirements



Advisors: Kutsenko
NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko, Karcheva

The review of existing reports submitted by commercial banks to the NBU has been completed. Identification of current risk assessment methodology is in process, and we expect to complete this action based on the Task Force's schedule. Once the Task Force finalizes the development and testing of the RAS, we will make recommendations to further enhance commercial bank reporting requirements.

- Review frame work of supervisory strategies and determine if and to what extent audit results are incorporated in their development

Advisors: Blimling, Kutsenko, Ladokhina
NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko, Karcheva

The Resident Advisor has reviewed the supervisory strategy process and a sample of individual bank strategies. While audit results are referred to in various comments, there is little evidence that these results are taken into consideration when developing supervisory strategies. We conducted a thorough review of the status of the internal and external bank audit processes. We are currently working with Task Force members on revamping the bank supervision Supervisory Strategy process, which will incorporate audit recommendations.

By March 31, 2003

- Make recommendations and assist in implementation of changes and additions to reporting requirements and the development of supervisory strategies.

Advisors: All
NBU Counterpart: Zinchenko, Romanenko, Karcheva

One of the first initiatives of the new NBU Governor was to optimize the reporting requirements placed on banks. Unfortunately, the RAS policy was not ready by the time of this exercise, and therefore the major goal was to reduce the reporting burden on the banks leaving enough room for early warning indicators, rather than implementing offsite tools needed to assess risks defined by the RAS. As a result of optimizing the current reporting requirements, a good compromise was found between the frequency and content of reports. It is expected that once the RAS policy is finalized there will be another round of reporting requirements review. Additionally, as mentioned early, the Task Force with assistance from BearingPoint advisors is reviewing (revising) the Supervisory Strategy process. This activity will require considerable time to complete given the comprehensive nature of the system and extent of recommended changes.



3. Licensing: Requirements for both renewal and new bank licenses are changed to require risk management systems that meet NBU standards.

By March 31, 2003

- Review and determine necessary changes to licensing policies and practices to require banks to develop and employ comprehensive risk management systems.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Parkhomenko

We have reviewed NBU Regulations #275, #375 related to registration and licensing of banks. We determined major weaknesses as well as outlined necessary changes to require banks to develop and employ comprehensive risk management systems. More specific recommendations will be provided during the next quarter.

By June 30, 2003

- Make recommendations and assist in implementation.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Parkhomenko

We held a series of brief meetings with Mr. Parkhomenko (Licensing), Mr. Novikov (NBU Legal Department) and individuals from the group of economic advisors to the governor (Mr. Uvarov, Mr. Kiyak, Mr. Spirko). Everybody agreed that Regulations #275 and #375 reflect the current law "On banks and banking activity" and any changes to the regulations are possible only upon corresponding amendments to the law are made. Then, relevant amendments to Regulations #275 and #375 will take place automatically. Our vision on necessary changes to licensing issues in the BBL is set forth in a number of memoranda, including our recent memorandum on "Licensing Requirements and Risk-management Systems: Situation in Ukraine and International Practice" dated March 2003 and "Amendments to law on banks and banking activity to effectuate risk based supervision and improved corporate governance" dated April, 2003. Conclusions are: 1) there should be affirmative requirements for banks to have adequate systems of risk management and internal controls, both as a condition of registration or licensing and on an ongoing basis; 2) the law should require information on business reputation of all proposed holders of essential participation; 3) information on professional skills and experience of all proposed supervisory council members should also have to be submitted at the registration stage; and 4) the NBU should also have the legal ability to assess the complete ownership structure of proposed bank or banking group, both at the registration/licensing stage and as a result of a change in control or significant ownership – and reject applications if proposed or resulting ownership structure is not sufficiently transparent.



4. Organization and Staffing: Supervisory personnel are trained in risk-based management. The organizational structure of the Bank Supervision Department will be reviewed and changed to reflect the evolution of risk-based management.

By December 31, 2002

- Identify training opportunities at the National Bank Poland (NBP) or U.S. based regulators for one or more Bank Supervision employees and begin organizing study tour.

*Advisors: Antonova, Ladokhina, Blimling
NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev)*

National Bank of Poland (TIBS) based training.

We assisted the NBU in drafting a letter of interest from the GDBS of the NBU to the General Inspectorate of Banking Supervision of the NBP that will facilitate the implementation of cooperation between these two entities in the future and help structure future training programs.

In June 2003 two NBU people attended a seminar on Market Risk Regulation and Supervision where they had meetings with the NBP and TIBS personnel and discussed future programs. Based on their comments we understand that TIBS and NBP were interested in learning about the results of the pilot bank examination that is conducted with RAS approach.

Training initiatives scheduled:

- a. Seminar dedicated to Best Practices in Bank Regulation and Examination: Regional Experience and Challenges for bank supervisors of the former Soviet Union countries with potential involvement of the GDBS experts in course development and delivery. This course is planned for November 17-21, 2003 and will be simultaneously translated into Russian. Our project will also be involved into the translation of course materials from English to Russian. Three NBU staff members are invited to attend and to participate in the delivery of training and in panel discussions. Topic of presentations and names of attendees are to be decided during the next quarter and will be coordinated with TIBS.*
- b. Planned: Seminar on Risk-based supervision with a focus on evaluation of risk management systems, risk-based supervision, credit supervision and funds management. This course is tentatively scheduled for the beginning of 2004 and can be delivered in Kiev by experienced Polish trainers for the large audience of bank supervisors and examiners of the NBU. These dates will perfectly match our training plan and schedule since it will start before the beginning of regional training and parts of this seminar could potentially be incorporated in our training materials.*

U.S. based training:



After consulting with senior managers of GDBS, we believe that we will use the same format for U.S. based training as was used in 1998 when we partnered with the FSVC in arranging study tours. At that time, three examiners from the NBU Inspection staff participated in examinations of U.S. banks located in the states of New York and New Jersey. According to our original plans, this training is scheduled for late fall/winter of 2004 and will include 3-4 bank examiners participating in U.S.-based bank examinations. Next quarter we will focus on establishing contacts with U.S. based regulators and finalizing the format for U.S. based training programs.

After a number of meetings with management of the BSD and the Inspections and Monitoring Department (Ms. Ivanenko, Ms Faber, Mr. Drobiazko, Ms Zhabska, Ms Gubenko), it was decided that the focus group for the study tour in U.S. should include medium and lower level managers. Two main reasons for this are: 1) the NBU will be represented by top level individuals; and 2) the managers will have a better understanding of Risk Based Supervision, which will be beneficial of its development in Ukraine. While selecting the candidates, we also took into consideration their practical experience and technical knowledge and skills. As a result, eight individuals were selected, including representatives of the Inspections Division, Large Bank Monitoring Division, Medium and Small Bank Monitoring Division, and the Banking Supervision Unit of the Kiev Regional Office. The group includes four main candidates with four back-up candidates. The final list of participants requires Senior GDBS management approval.

In order to use the 1998 format, NBU staff members will require intensive English language courses. We will facilitate this need by assisting in the arrangement of English lessons for selected individuals and completing the English Proficiency test (TEOFL). We have not decided at this point the extent of the project's participation in providing English Language lessons to selected candidates.

- Identify participants in study tour at NBP or U.S. based regulator and conduct study tour.
Advisors: Antonova, Ladokhina, Blimling
NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev)

In process. See above.

Ongoing

- As risk-based supervision is developed within the BSD, make recommendations to management concerning potential changes in organizational structure.
Advisors: Blimling, Wilson
NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)



We have held numerous discussions with senior GDBS managers concerning the optimum organizational structure for the department. These discussions resulted in a variety of memorandums throughout the year. Recently we held discussions and developed a memorandum on the proposed structure of the Department of Methodology and Strategic Planning. This is a new department that combines all the support units that reported directly to the Manager of the GDBS, e.g. methodology unit, economic research unit, strategic planning unit, etc. Ms. Faber will head the new department, which will have four divisions, i.e. Methodology, Economic Reporting, Strategic Planning, and Quality Control. We provided additional information on the functions of the Quality Control Unit (since this a new division) and will work with Ms. Faber in developing a quality assurance function for bank supervision.

In summary, there are now four departments making up the GDBS, i.e. Department of Monitoring and Inspections (Mr. Zinchenko), Department of Methodology and Strategic planning (Ms. Faber), Department of Licensing (Mr. Parkhomenko), and Department of Reorganization and Liquidation (Mr. Goryachek). Mr. Pushkaryov (Manager of the GDBS) appointed two new deputies who do not have any departments, divisions or units directly assigned to them. The appointees are Ms. Ivanenko who was previously a deputy to Mr. Pushkaryov, but also the head of the Unit of Strategic Planning; and Ms. Vasylets who previously worked as the manager of the Risk Management Department of Credit and Finance Bank and joined the GDBS in late June.

5. **Legal Issues:** *(Note: This section calls for the implementation of new laws and regulations, and amending current legislation. We feel that a thorough review of all pertinent laws and regulations, along with full agreement and cooperation from NBU Bank Supervision and Legal Departments are necessary before implementation can take place. Therefore, the actual implementation phase may only be accomplished after considerable research and consultation with NBU management and staff, and the banking industry.)* **Elements of the legal framework are further elaborated which deal with different aspects of the banks' required systems of risk management. In particular new implementing regulations are developed requiring risk-management units and board-approved risk limits within banks. An amendment to the Law on Banks and Banking is developed to require the internal auditors of commercial banks to report to the Supervisory Council of their bank (rather than, as currently required, to their Board of Management.)**

By December 31, 2002

- Review current body of legislation and regulations to ascertain changes in existing laws and regulations and/or the need for new laws and regulations that would strengthen NBU authority to require and enforce the requirement for risk management systems and appropriate internal/external reporting requirements. Determine the need, degree, and



method of educating judges on the proper scope of judicial review, in order to prevent unnecessary legal impediments to achieving bank supervisory goals.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Krotiyuk, Kireev, Pasechnyk, Romanenko

We completed our research into relevant international regulatory practices requiring the presence of risk-management systems and systems of internal control in commercial banks. We reviewed banking laws and regulations of approximately 20 prominent countries worldwide, and selected the most trustworthy and comprehensive examples of legal regulations in the areas of risk management and internal controls. The final review contains a description of approaches, references, and actual language from laws and regulations of Canada, Germany, France, The Netherlands, and The United States.

We compared the current body of Ukrainian legislation, in particular, the Law on Banks and Banking and the Law on the National Bank of Ukraine, with the laws and regulations identified from our research. We outlined, in a memorandum, our recommendations to improve the efficiency and enforceability of regulatory requirements for risk-management systems and systems of internal control in commercial banks of Ukraine.

We also reviewed the system of commercial courts in Ukraine and the current legal framework in requiring an adequate competency level for judges. We prepared a memorandum outlining our opinion on the need for additional training of judges in the areas of economic and financial law, and regulatory enforcement actions.

By March 31, 2003

- Develop strategy to ensure recommended changes and the development of new laws and regulations are efficiently accomplished.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Shlapak (Krotiyuk), Pushkaryov (Kireev), Pasechnyk, Romanenko

We have developed and distributed a comprehensive memorandum on recommended changes in law to relevant members of the Task Force. The memorandum incorporates many recommendations made in our previous internal memoranda on legal enhancement, but it is further elaborated and covers some other relevant issues. The idea was to discuss the memorandum with Task Force members and use the results of the discussion as well as members' vision on real timeframes for those changes in order to better develop the strategy (anticipated schedule of those amendments). Due to overload of management we had only preliminary discussion within the Task Force. The development of a schedule with real tentative dates of achieving necessary steps will require feedback from all related members of the Task Force (methodology, legal, licensing, audit) and coordination with some benchmarks and



deadlines outlined in the "Comprehensive Program for the Development of the Banking System of Ukraine for 2003 – 2005." This will require additional time and may be achieved only in the next quarter.

By June 30, 2003

- Begin to provide recommendations on specific laws and regulations concerning risk management systems and internal/external audit issues per strategy.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev), Pasechnyk, Romanenko

In November and December 2002, we participated in several meetings of the GDBS working group charged with developing amendments to the Law on Banks and Bank. We took advantage of this opportunity to promote our ideas for improving the efficiency of risk-management systems in banks. As a result, the GDBS included many of our recommendations in their official submission to the NBU Legal Department. These recommendations included subordination of the Internal Audit function to the Supervisory Council (rather than to management as it is in the current law), more emphasize on strategic and controlling functions of the Supervisory Council, requirements of the Supervisory Council members as per Basel principles, requirements as to specific risk management policies rather than merely establishing risk limits, the NBU right to remove members of the management Board or Supervisory Council, ability to apply enforcement measures in case of inadequate risk-management systems or policies, etc.

In addition, we prepared and distributed to all concerned parties a number of memoranda reinforcing recommendations made before and containing recommendations on other related issues. New memoranda include:) "Amendments to Law on banks and banking Activity to Effectuate Risk Based Supervision and Improved Corporate Governance", "Consolidated Supervision of Banking Group", "Audit committees in banks", "Beneficial ownership", "Legal provisions regarding bank audits", "Purchases by banks of their own shares". We also prepared memorandum to senior management on the need to change the methodology related to capital to take into account the results of a risk based assessment.

We are currently working on the final draft of proposed amendments to Banks and Banking Law that will be delivered to the Legal Department during next quarter. According to the "Comprehensive Program for the Development of the Banking System of Ukraine for 2003 – 2005", the deadline for submitting NBU amendments to the Parliament is December 2003.



II. The banking community understands and accepts risk-based supervision. The contractor will advise and assist the National Bank in the elaboration of regulatory standards and an action plan for implementation of risk-based supervision at the commercial banks.

1. Compliance: NBU BSD develops a plan for compliance with the new regulations on risk-based supervision.

By December 31, 2002

- Working with BSD management, determine the minimally acceptable risk management standards that all banks must maintain (*These standards will also guide our recommendations and efforts in the areas of legal, licensing, onsite manual, offsite risk indicators, training, etc.*). Develop plan for informing and educating bankers on the necessity of effective risk management systems.

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)

We have begun developing a concept paper that will be used by the Task Force in their development of a strategy to educate the banking community on the need for comprehensive risk management systems. Task Force members have met with three banks, which have also provided presentations on their risk management systems.

By March 31, 2003

- Present plan to BSD management.

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)

We are working with the Task Force in developing a plan for Outreach meetings and training of commercial bankers. See II.3 below.

By June 30, 2003

- Obtain approval and implement plan.

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)

We continue to work with the Task Force in developing an Outreach and training plan. Timing of these sessions will depend to some degree on the outcome of the Pilot Bank Program. See II.3 below.



- 2. Diagnostic:** NBU Bank Supervision Department (BSD) reviews the main products and services of a sample of the two tiers of larger banks (about 25 banks, accounting for over three-fourths of banking system assets) and assesses the types of risks relevant for each.

By September 30, 2002

- Develop methodology for surveying a sample of banks to determine the types and volume of products and services they offer, and how the banks management deals with associated risks.

Advisors: Blimling, Kutsenko

NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev), Ivanenko

We have informally conducted an inquiry on the risks that commercial bank management focuses their risk management systems. This information was gathered through discussions with on-site supervisors, off-site analysts, and commercial bankers. The information has allowed us to guide the Task Force in prioritizing the development of the Risk Assessment System. As the Task Force continues to develop the "Pilot Bank" program, they will determine the need, structure, methodology and presentation of a formal survey.

By December 31, 2002

- Assist in conducting survey.

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)

The Task Force continues its work on the development of a Risk Assessment System and laying the preliminary groundwork for the "Pilot Bank" program.

By March 31, 2003

- Assist in interpreting survey results to assess the risks relevant for each bank and their array of products and services.

Advisors: Blimling, Wilson, Vance, Kutsenko, Ladokhina

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev)

A draft Risk Assessment System (RAS) was developed based on best international practices. Within the Task Force a Core Group was established which included representatives of the onsite and offsite areas, a person from the group of Governor's advisors, and two representatives of BearingPoint. The immediate task of the Core Group was to review and amend the proposed RAS in order to develop a draft that would be the most suitable for Ukrainian conditions, including the legislation, practices and expertise available to the banking supervision area. As a result, the draft RAS was presented to Task Force members,



NBU regional offices, and commercial bank in order to obtain their opinion and input, which is to be taken into consideration at the preparation of the final version of the RAS.

3. Template: NBU BS develops a template covering the panoply of risks, and describes the key elements needed for an effective risk management system.

By December 31, 2002

- Determine the best method(s) to communicate elements of an effective risk management system. (*May not involve the development of a "template", but rather incorporated in the revision and development of supervisory manuals, and tools developed for commercial banks.*)

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Task Force (see #5 below)

The Task Force continues its work on the development of the "Pilot Bank" program. By working with this group of banks, the Task Force will decide the best means of communicating the essential elements of a comprehensive risk management system, that all commercial banks in Ukraine must develop.

By March 31, 2003

- Develop plan to begin the introduction of the methods developed in the above step to BSD management and staff, and banking industry.

Advisors: Blimling, Wilson, Vance, Ladokhina

NBU Counterpart: Task Force (see #5 below)

The method chosen as means of communicating to commercial banks essential elements of a risk management system and the plan of its introduction are related to the implementation of the Pilot Bank Program, which has begun on March, 21, when the draft RAS was sent to commercial banks for their input. The Pilot Bank Program consists of two essential elements:

1) The RAS testing in a commercial bank based on which recommendations will be developed on both the RAS improvement, and on the development or enhancement of the risk management system in this bank. Also, based on the testing results guidelines for commercial banks on their risk management systems will be developed. The testing of RAS is being conducted during the onsite examination of Ukrsofsbank. The examination began April 10, 2003, and slated to be finished in early July.

2) For the Pilot Bank Program, eight banks were selected to make presentations to the Task Force on their risk management systems in order to fulfill two objectives:

- a. To obtain information on the extent to which the banks have developed risk management systems in order to take this into consideration during the preparation of the guidelines on the risk management system; and*



- b. To use this opportunity as a PR action to promote the NBU initiative on the risk based supervision.

When the results of the Ukrsofsbank test and input from the other eight banks (as well as additional input from the industry) we will work with the Task Force to finalize the RAS and develop a base document for banks to use in developing and/or enhancing their Risk Management Systems.

4. **Tools: NBU BS develops tools for the commercial banks in implementing “risk based” systems, such as examples of policies, audits programs, MIS software for implementation by individual banks.**

By December 31, 2002

- Determine the extent of tools the NBU can provide to commercial banks to assist in implementing and sustaining risk management systems.

Advisors: All

NBU Counterpart: Task Force (see #5 below)

The Task Force will begin to address the extent of tools they feel the NBU should provide to commercial banks during remainder of the year.

By March 31, 2003

- Begin to assist the NBU in developing necessary tools.

Advisors: Kutsenko, All

NBU Counterpart: Task Force (see #5 below)

No activity this quarter – the Task Force was working on the first draft of Risk Assessment System. Only once RAS gains its final form will the Task Force begin to develop the necessary tools (probably in late 2003).

5. *(Note: We have determined that a separate Director and Committee is not necessary since “Risk-based Supervision” is to become an integral part of all supervisory efforts. Instead, we are proposing that a task force be established that will guide the BSD through the implementation of “Risk-based Supervision”.)* **Risk-based Supervision Director and Committee:** The NBU designate a small group of examiners to be responsible for risk management implementation (“Risk-Based Supervision Committee”) and senior Bank Supervision Department Official (“Risk-Based Supervision Director”), who will be the NBU’s primary liaison with the banks in the implementation of the new methodology. This group is responsible for training other NBU examiners in risk management, for reviewing implementation plans and



policies, and for evaluating and providing on-site assistance regarding the procedures developed by individual banks.

By December 31, 2002

- Develop proposal for creation of the Task Force, establishing specific responsibilities and criteria for membership. Assist in establishment of the Task Force and membership selection.

Advisors: Blimling, Wilson

NBU Counterpart: Krotiyuk, Kireev, Ivanenko

With permission from Mr. Krotiyuk and Mr. Kireev, the Risk Based Supervision Task Force, with Ms. Ivanenko in charge, was formed in September 2002. The Task Force membership is comprised of key Bank Supervision managers, a representative from the NBU Legal Department, representatives from the Governor's advisor group and BearingPoint advisors. We provided training to the Task Force in the essentials of risk-based supervision and the key elements of a commercial bank's risk management system. Additionally, the Task Force began a series of presentations delivered by commercial bankers covering their risk management systems. The Task Force has identified and defined 10 risk categories that will focus BSD risk based supervision efforts. They have decided on the format of the Risk Assessment System and began to develop risk assessment criteria for each of the risk categories. This process was completed in mid-February.

BearingPoint contribution to the Task Force involved the preparation of materials on the definition of risks, risk assessment systems and the concept of risk-based supervision. We provided to the Task Force material from a number of regulatory agencies, including Canada, Hong Kong, India, Japan, South Africa, Singapore, the U.S. Federal Reserve, FSA, FSR, etc., during this development stage. Additionally, we prepared an article on risk management and risk assessment systems requested by Mr. Drobiazko published in January 2003 in the Financial Risks magazine. Materials of the Financial Services Roundtable were used for the preparation of the article.

- 6. Communication: NBU's "Risk-based Supervision Committee" develops seminars and prepares training materials to be made available to the banks as guidance on implementation of risk-based systems and the new NBU regulations in this area. (A policy manual should be given to the bankers by the NBU early in the process to provide this guidance and as a basis for discussion at meetings with senior bankers.)**

By December 31, 2002



- Establish contacts/relationships with trade groups, i.e., bankers association, risk managers' association, training groups/institutes, internal and external auditing groups, etc. Determine the feasibility of industrial advisory groups to work with the NBU, and if feasible, develop method and timing of cooperation. *(This step is critical in the development of bankers training and assessment of products and risk management systems.)*
Advisors: Antonova, Kutsenko, Ladokhina, Blimling
NBU Counterpart: Task Force

BearingPoint has established contacts with International Management Institute, the National Center for the Training of Bank Personnel of Ukraine, World Bank and other donor agencies and trade groups. As the Task Force finalizes its Risk Assessment System and approaches to Risk-Based Supervision, we will be able to determine the level and need for their involvement as well as specific methods and timeframes. These organizations are aware of our efforts in the development of a Risk-Based Supervision approach and will be informed on our continuous efforts in this area.

As soon as Risk Assessment System and risk-based supervision methodology are finalized, we will be able to develop a plan for the involvement of training institutes, other donor agencies and trade groups in the development and delivery of bankers training and assessment of products and risk management systems.

- Determine the necessary training materials and plan of delivery to cover all commercial banks in Ukraine.
Advisors: Ladokhina, Antonova, Blimling
NBU Counterpart: Task Force

This element is delayed until the Task Force finalizes its risk assessment system and "Pilot Bank" program. Meanwhile, BearingPoint is gathering training material for potential seminars to be delivered by the Task Force to commercial banks. BearingPoint is also working with FMI in the development of a Corporate Governance seminar(s) for Supervisory Council members of commercial banks.

By March 31, 2003

- Develop policy manual that will provide guidance to commercial banks in establishing and maintaining risk management systems.
Advisors: Blimling, Wilson, All
NBU Counterpart: Task Force

The Task Force is in the process of testing the newly created RAS (see above). When the test is finalized, and input from the "Pilot Bank" program is analyzed, the Task Force and



BearingPoint advisors will develop the necessary policies, regulations and guidance to commercial banks. BearingPoint advisors are working closely with the inspection crew testing the RAS. This participation will add valuable insight into the development of policy guidelines.

By June 30, 2003

- Deliver policy manual and assist in distribution.
Advisors: Blimling, Wilson, All
NBU Counterpart: Task Force

After the RAS was distributed for comments to the banking industry and NBU personnel, the NBU received approximately 40 letters with recommendations. These recommendations were summarized in a memo and presented to the Task Force.

In June 2003 the GDBS together with NBU Risk Management Unit held a set of five one-day overview seminars for senior management of commercial banks and senior NBU Regional Officers. Over one hundred bankers attended the seminars. The purpose of this outreach effort was to introduce senior bankers to the concepts of risk management systems and supervision by risk, and explain how NBU is evolving its supervisory processes. The agenda covered the definitions of each risk category, discussion of risk management and key components of supervision by risk, typical approaches to bank organizational and functional structures, major analytical tools used in risk measurement, and an overview of Basle II Capital Accord proposal.

The RAS is being tested in one of the Pilot Banks (Ukrsotsbank) within the planned onsite examination, which started in April and is scheduled to finish in July. The examiners were to apply the draft RAS in the course of the examination and prepare short conclusions on each risk. Additionally, BearingPoint advisors developed a draft Glossary of terms for the RAS. The comments and feedback from examiners will be taken into consideration at the development of the final RAS version. Based on the results of the testing and other issues identified in the quality of examiners' conclusion comments, training needs will be analyzed and taken into consideration at the development of the training program for RAS.

Within the Pilot Bank program, six banks made presentations on their risk management systems (Ukrsotsbank, Creditprombank, Eximbank, Va-Bank, Credit Lyonnaise, ING). The material they provided will be taken into consideration in the development of the Policy Guidelines on Risk Management Systems for banks and RBS training.

- 7. Role of external and internal auditors:** The NBU, through its regulations and its inspection procedures, focus on getting the management and bank boards to more rigorously incorporate, in a systematic way, analyses and recommendations of the



internal and their external auditors. (Substantial work is needed in this area. Regulation, certification, and actual practices of internal and external audit in Ukraine are very weak.)

By December 31, 2002

- Determine status of regulatory framework requiring bank directorate and management to fully incorporate, in a systematic way, the recommendations of internal and external auditors.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev), Zinchenko, Pasechnyk, Romanenko

We have reviewed the current body of legislation, including the laws "On Banks and Banking Activity", "On the National Bank of Ukraine", "On Audit Activity", in addition to NBU Regulation #114 "On approval of Regulation on organization of internal audit in commercial banks of Ukraine" dated 03/20/98, NBU Regulation #358 "On approval of Methodological guidelines as to application of standards for internal audit in commercial banks of Ukraine" dated 07/20/99, NBU Regulation #53 "On measures as to further development of bank audit" dated 02/09/99, NBU Regulation #271 "On approval of Policy on Qualification Commission of the National Bank of Ukraine on certification of auditors, provisional administrators and liquidators of banking institution, and Policy on certification of auditors of banking institutions", other rules and regulations. Our opinion as to the adequacy of the regulatory framework requiring bank directorate and management to fully incorporate, in a systematic way, the recommendations of internal and external auditors, will be provided to the Task Force when they begin their review of laws and regulations.

By March 31, 2003

- Make recommendations for necessary changes to statutory requirements.

Advisors: Gegenheimer, Telychko

NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev), Zinchenko, Pasechnyk, Romanenko

During meetings of the GDBS working group charged with developing amendments to the Law on Banks and Banking that took place in November – December 2002, we made recommendations on subordination of the Internal Audit function to the Supervisory Council (rather than to management as it is in the current law), more emphasize on strategic and controlling functions of the Supervisory Council, requirements of the Supervisory Council members as per Basel principles, the NBU right to remove members of the management Board or Supervisory Council. The GDBS included many of our recommendations in their official submission to the NBU Legal Department. We also incorporated our recommendations in a comprehensive memorandum on necessary legal changes that was distributed to relevant parties.



- Determine status of bank internal and external audit practices, professional training, certification and licensing requirements.

Advisors: Kutsenko, Telychko

NBU Counterpart: Zinchenko

In October – November 2002 BearingPoint advisors established relations with Institute of Internal Auditors (Mrs. Shpakovska) and reinforced relations with National Centre for Training Bank Personnel in Ukraine (Mr. Geyets). Both these institutions are involved in the process of training bank internal auditors. At that time, we explored the possibility of updating their training curricula to address risk management practices and requirements once the Task Force formulates by the Task Force.

In February – April 2003 a survey was conducted to find out current problems and on-going initiatives of government and self-regulated agencies with respect to internal and external audit functions. Based upon this, study recommendations were prepared on how to improve these functions.

- Determine status of NBU efforts to improve internal and external audit functions in commercial banks.

Advisors: Kutsenko, Telychko

NBU Counterpart: Zinchenko

In November 2002, the NBU via Dutch Grant/World Bank funding launched a program to review the existing audit regulations pertaining to bank external audits. This program is to be extended into the first quarter of 2003. In December 2002, Mr. Kireev requested that BearingPoint advisors work closely with this WB initiative to ensure application of best international practice with respect to bank external audits.

By June 30, 2003

- Make recommendations for further efforts to improve internal and external audit practices and BSD oversight.

Advisors: Kutsenko, Telychko

NBU Counterpart: Zinchenko

Gary Gegenheimer in his memorandum "Legal Provisions Regarding Bank Audit" dated May 30, 2003 made further recommendations on improvement of provisions regarding external audit in the law "On Banks and Banking Activity" based on the best international practices and suggested the wording for a new article dedicated to external audit. Recommendations, in



particular, include: 1) improvement of information flow between banks' external auditors and the NBU, 2) giving the NBU the authority to impose sanctions on audit firms auditing banks; 3) an affirmative requirement that the auditor's report be furnished to the NBU and that the law should require external auditors to bring to the attention of the NBU any matter that they discover in the course of their audit which could have a significant adverse impact on the bank; 4) the auditors should be required to share their work papers and other materials with NBU representatives, if requested; 5) elimination of the concept that the NBU should certify external auditors; and 6) requirement that each bank and its affiliates should be audited annually in accordance with International Accounting Standards and that audits are carried out on the basis of rules established by the Chamber of Auditors of Ukraine according to international standards for audits, etc.

In May 2003 the Governor's Advisory Group initiated a change in the GDBS structure to create a separate Unit for Internal and External Audits (currently these functions are being carried by a section in Inspection and Monitoring Unit). Since this initiative would not gain any positive outcome and instead jeopardize communications in the GDBS, we expressed a negative opinion on this initiative. It was decided that the GDBS would proceed with the development of necessary policy documents before discussing a functional reorganization in the audit area.

Late June 2003 the donor community initiated a Task Force to identify problems with Ukrainian audit profession and develop a common approach to solving these issues. The Task Force includes representatives from USAID projects: Corporate Governance (FMI), Accountants Certification (Cemonix), and Bank Supervision (BearingPoint); as well as the World Bank (Dutch Grant); and international audit companies. The Task Force started with the issue of bank auditors' certification as the most critical for the moment. Later it is planning to deal with issues related to auditors training and certification (both bank and non-bank).



III. The NBU Bank Supervision Department implements an institutionalized program for training, career advancement and certification of bank supervision officials. The NBU Bank Supervision Department, USAID advisors, and World Bank advisors and instructors will work together to develop an integrated approach to establish a consistent and sustainable program for improved training and for “certification” of bank supervision personnel.

1. Curriculum: The NBU BSD develops a comprehensive, classroom-training curriculum for a set of core courses that all bank supervision personnel would be expected to take during their initial years in the Department.

By December 31, 2002

- Analyze and assess existing approaches to the organization of the training process in the NBU and BSD, and develop recommendations on their improvement.

Advisors: Ladokhina, Antonova

NBU Counterpart: Ivanenko, Personnel Department

Activity complete. We conducted meetings with Personnel Department representatives (Mr. Bezugly, Manager of the training unit/Deputy Director of the Personnel Department and Ms. Pshenychna, his deputy), Ms. Ivanenko, Mr. Kireev, Ms. Faber, Mr. Drobiazko, and employees from the Division of Coordination and Planning, which is in charge of the training function for the bank supervision area. The purpose of the meetings were 1) to gain an understanding of BSD management ideas on how to improve the efficiency of bank supervision training; 2) determine how the Personnel Department plans to implement the Comprehensive Program for Training and Retraining of Bank Supervision Employees; and 3) determine the focus of our further cooperation with the Personnel Department, the BSD and the Dutch Grant/World Bank funded training initiatives.

Bank Supervision managers envision the training of their staff as a combination of different training methods, including internal unit seminars held by managers and experienced employees; formal training events organized by the Personnel Department; and internships and training opportunities conducted abroad.

The Personnel Department plans to more extensively and efficiently use different training facilities throughout the country (the NBU Kiev Training Center, the Sumy Banking Academy and its branches in Kharkiv and Cherkasy, and the L'viv Banking Institute). Due to logistical difficulties the Personnel department is to centralize the training of BS managers (beginning from the lowest level) in the Kiev Training Center, while the base for the BS technical staff training will be the Sumy Banking Academy. In December 2002, we visited the Sumy Banking Academy to meet the Academy representatives, see the facility and evaluate their processes. The



meetings and our visit to Sumy provided us with considerable insight about the training issues and activities being addressed by the BSD and the Personnel Department.

In line with our plans regarding the formal training and accreditation programs, and at the request of the BSD Division of Coordination and Planning, we discussed with the Personnel Department the development of a training database for banking supervisor. We learned that the Personnel Department is working with a newly developed personnel database that includes a training module. We will assist them in the implementation of this database as it pertains to the bank supervision training initiatives.

By March 31, 2003

- Prepare a survey of international experience in the training area and approaches to training in bank supervision in different countries to be presented to the BSD management and the Personnel Department together with our recommendations developed within the previous bench mark.

Advisors: Antonova, Ladokhina

NBU Counterpart: Ivanenko, Personnel Department

We gathered information for the survey of international experience in the Bank Supervision training area. We have gathered information via the Internet on the Australian Central Bank and Prudential Regulation Authority, Bank of England/FSA, Toronto Training Center, Federal Reserve, OCC, Bank of Poland, and South African Central Bank. We are currently analyzing the information and developing a clearer understanding of where we need to focus our efforts to address what the NBU lacks in its training process.

We concentrated on needs analysis process that is currently used by the NBU. Based on what we learned, we prepared a report that includes a review of current needs analysis process used by Personnel Department of the National Bank, summary of international experience and recommendations.

By June 30, 2003

- Revise and further develop curriculum for core courses and, in coordination with the Dutch Grant, present it to the BSD management and personnel for their input and approval.

Advisors: Ladokhina, Antonova

NBU Counterpart: Ivanenko, Personnel Department

BearingPoint advisors are prepared to discuss curriculum for core courses with Dutch Grant representatives as soon as the project starts. The project will officially begin on July 21, 2003, and in the meanwhile we have conducted an inventory of training materials available.



2. Trainers: A group of its seasoned bank supervisors become classroom trainers, as part of their regular duties.

By December 31, 2002

- Update Train-the-Trainers course materials and present to the BSD for approval and further use as a universal teaching tool.

Advisors: Kutsenko, Ladokhina

NBU Counterpart: Ivanenko, Zinchenko, Task Force

In October and November of 2002, BearingPoint advisors reviewed existing Train-the-Trainers manuals available to NBU from preceding USAID contracts as well as from other sources. The general findings are that these manuals concentrate mostly on development of oral communication/presentation skills, and are accompanied with planning and control sections. The training is designed to assist instructors on the use of existing training materials. Therefore, we will focus our updates on sections devoted to teaching how to develop presentations and other training materials.

By March 31, 2003

- Develop a set of standard teaching tools to be used by BSD management and trainers (e.g. Train-the-Trainers Manual, follow-up forms, evaluations and needs analysis questionnaires, etc.).

Advisors: Antonova, Kutsenko, Ladokhina

NBU Counterpart: Ivanenko, Zinchenko, Task Force

BearingPoint has a pool of resources in this area, and we are in the process of updating teaching tools and methods that can be used by BSD trainers and management. This pool will be used to educate a group of trainers who will be used to deliver courses developed for the implementation and institutionalization of risk-based supervision concept. Since this training will happen on different levels and will be delivered for different target audiences (NBU senior management and Supervisory Council members, GDBS senior management, managers of territorial offices, inspectors and analysts, task force members, etc) we will tailor our train-the-trainers and other teaching tools appropriately.

By June 30, 2003

- Together with BSD trainers, analyze materials available to BSD and develop a pool of resources to be used for training purposes.

Advisors: Antonova, Ladokhina, Kutsenko, Blimling

NBU Counterpart: Ivanenko, Zinchenko, Task Force



As the list of trainers is finalized (before September 2003) and first pilot bank examination results are available for discussion, we will put together the final list of materials that will be used in the delivery of risk-based supervision training. Currently we have an inventory of existing training materials from banking supervision projects, bankers training projects, documents and training materials developed by other training providers, such as TIBS, Toronto Center, etc.

- 3. Certification: The NBU develops minimum qualifications for certification of fully qualified bank supervisors. The certification process should include: satisfactory completion of a set of core courses, normally to be taken by BSD bank supervision staff (from Kiev and regions) during their first three years in the Department; successful ratings by supervisors for the candidate's experience of having worked for certain periods of time in specified fields of responsibility of the Department (e.g. on-site exams, off-site supervision, licensing, registration); a passing score on an objective Certification Test that the BSD will administer from time to time.**

By December 31, 2002

- Study existing laws and regulations in order to support the feasibility of a certification concept for BSD management and the Personnel Department.

Advisors: Gegenheimer, Telychko, Antonova, Ladokhina

NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev), Zinchenko, Personnel Department, Task Force

We have prepared a memorandum to the Division of Coordination and Planning addressing the general definition of the certification concept and process, and an explanation on how it is related to the formal training process, supported by the provisions of laws and regulations.

We examined the relevant body of legislation, including the Law "On Banks and Banking", Law "On the National bank of Ukraine", Law "On State Service", President Decree "On comprehensive program for preparation of state servants" #1212/2000, CMU Regulation "On conducting attestation of state servants", Labor Code of Ukraine, other rules and regulations. Based on results of the research, we prepared a memorandum in Ukrainian for BSD management and the Personal Department. The memorandum provides brief explanation of a certification concept and supports its legal feasibility by giving specific references and language from current Ukrainian laws and regulations.

By March 31, 2003

- Develop and present a paper on international certification experience for bank supervision personnel to be used as a basis for further development of a certification concept for the NBU.



Advisors: Antonova, Ladokhina
NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev), Zinchenko, Personnel Department, Task Force

We started to work on the survey of international certification experience. But because of the changes in the NBU management, which delayed some of our benchmarks and cause the refocus in other, the paper will be finished and presented to the NBU in the next quarter.

By June 30, 2003

- Develop a certification concept to be presented to the BSD management, Personnel Department and the NBU management for their input and approval (in cooperation with the Dutch Grant).

Advisors: Ladokhina, Antonova
NBU Counterpart: Shlapak (Krotyuk), Pushkaryov (Kireev), Zinchenko, Personnel Department, Task Force

The survey of the international experience is complete. Its main focus is certification (accreditation) programs that exist in OCC and the National Bank of Poland. We address principles of certification (accreditation), offer justification of the need for such a program, as well as describe its possible structure and stages.



IV. Surveys and Assessments.

1. Survey of Gender Composition of staff, with indications of supervisory and non-supervisory personnel.

By September 30, 2002

- Conduct Survey and submit with work plan to USAID.
Advisors: Ladokhina
NBU Counterpart: Kireev

Survey complete and officially submitted to USAID in Kiev.

2. Assessment of the NBU's operational implementation of Basle Core Principles, subject to agreement by the NBU.

By December 31, 2002

- Obtain Permission to conduct assessment or use assessment of third-party.
Advisors: Blimling
NBU Counterpart: Kireev

We obtained a copy of the latest Basle Core Principles assessment conducted by IMF/WB. This will be used in monitoring the success of future compliance efforts.

By June 30, 2003

- Conduct assessment, if necessary, and submit to USAID.
Advisors: Blimling, Wilson
NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev)

Complete – Information officially submitted in July 2003 to USAID. (A similar determination is to be conducted by June 30, 2005)

3. Obtain an average examination rating of the “M” component of CAMELS for Tier I and Tier 2 banks.

By June 30, 2003

- Determine the average rating of “M” component and submit to USAID.
Advisors: Kutsenko, Blimling

*Ukraine Bank Supervision Development
Contract #PCE-I-00-99-00006-00 TO#827
Quarterly Report: June 30, 2003*



NBU Counterpart: Pushkaryov (Kireev), Zinchenko

Complete – Information officially submitted in July 2003 to USAID. (A similar determination is to be conducted by June 30, 2005)



Outside Contacts (for quarter ending September 30, 2002)

Advisor	Organization	Contact Name	Time
Alex Kutsenko	Task Force on Deposit Guarantee	Mr. Ogienko	2 hours
	USAID	Victor Verhun	3 hours
	Donor Task Force on Audit Issues	Yevgeniya Malikova (USAID)	4 hours
	U.S. Treasury	Mel Brown	2 hours
Marina Antonova	USAID	Victor Verhun	5 days
	National Center for Training of Bank Personnel of Ukraine	Olexander Geyets	4 hours
	Academy for Educational Development	Svetlana Leontyeva	4 hours
	IBTCI	Nataliya Vovchuk	4 hours
	Department of Financial Monitoring of the NBU	Olexiy Berezhnyi	10 days
	TIBS (National Bank of Poland)	Anna Duda	2 days
Frank Blimling	FMI	Ann Wallace	6 hours
	Commercial Law Center	Jamie Bowman	2 hours
	USAID	Rick Gurley & Victor Verhun	6 hours



	Dutch Grant/World Bank	Bankworld	2 hours
	U.S. Treasury	Mel Brown	15 hours
	European Union	Tatyana Smorgolskaya	2 hours

Other Work Requested By NBU and other technical assistance programs:

In cooperation with FMI we participated in their Corporate Governance Seminar during the week May 19, 2003.

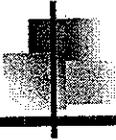
At the request of Ms. Faber we participated in the Deposit Insurance Task Force.

Національний банк України



Семінар
**"Особливості підходів до
управління банком на основі
ризик-менеджменту"**

Київ - червень 2003



Зміст

Система ризик-менеджменту в банках

Карен Вілсон, головний радник з питань політики нагляду проекту
вдосконалення банківського нагляду BearingPoint (USAID)..... 3

Нагляд на основі оцінки ризиків

Френк Блімлінг, керівник проекту вдосконалення
банківського нагляду BearingPoint (USAID)..... 19

Вступ до системи оцінки ризиків

Постійно діюча робоча група Генерального департаменту
банківського нагляду із впровадження нагляду на основі
оцінки ризиків..... 31

Основні методи вимірювання та оцінки ризиків

Владислав Чемерис, начальник Управління контролю ризиків
Національного банку України..... 45

Укладачі збірника:

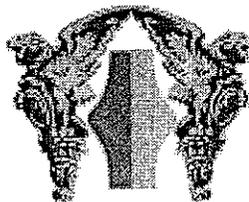
Олексій Куценко
спеціаліст з економічних питань
BearingPoint, Inc.

✉ akutsenko@kpmgc.com.ua
☎ (044) 230-1947

Костянтин Уваров
радник Голови
Національного банку України

✉ kuvarov@bank.gov.ua
☎ (044) 230-1834

Цей матеріал підготований за участі проекту вдосконалення банківського
нагляду BearingPoint, Inc. який здійснюється в рамках технічної допомоги
Агентства міжнародного розвитку США (USAID)



Система ризик-менеджменту в банках

Карен Вілсон, головний радник з питань політики нагляду проекту вдосконалення банківського нагляду BearingPoint (USAID)

Протягом останніх двох десятиріч транснаціональні фінансові установи здійснювали розробку більш кращих підходів до реагування на постійно зростаючу мінливість та нестабільність оточення, в якому вони працюють. Протягом цього часу темпи зміни середовища зростали, в багатьох країнах відбулися процеси дерегуляції, збільшився рівень конкуренції по мірі глобалізації ринків, поведінка процентних ставок стала більш несподіваною, а клієнти за тих самих причин набули досвіду щодо роботи із ризиками. Розвиток технологій призвів до появи нових ризиків та дозволив розробку нових продуктів і методів контролю ризиків. Були запроваджені нові міжнародні вимоги до рівня капіталу банків і перед великою кількістю значних банків постала проблема нарощування капіталу в той час, коли ринкові сили працювали на звуження маржі.

Протягом останніх десятиліть керівництво банків підійшло до розуміння необхідності кращої ідентифікації та контролю ризиків

Керівництво банків підійшло до розуміння необхідності кращої ідентифікації та контролю ризиків. Деякі з ризиків, з якими традиційно працювали банки, стали понадмірними, що призвело до появи нових методик роботи з такими ризиками або їх виведення по-за баланси банків. Банки потребували кращих методів алокації дефіцитних капітальних ресурсів і повинні були покращити значення своїх показників дохідності капіталу аби бути в змозі залучати новий капітал. Потрібно було також покращити механізми визначення цін на банківські продукти з метою забезпечення отримання банками відповідної винагороди за той ризик, на який вони наражалися, а акціонерами банків – достатнього прибутку.

Розробка систем ризик-менеджменту була спричинена потребою самих банків краще адаптуватися до ринків та середовища

Саме за таких складних часів керівництво комерційних банків розпочинає розробку нових систем, методів та продуктів з метою кращого управління ризиками. Хотілося б зупинитися на одному важливому моменті – не зважаючи на те, що банківські наглядовці по всьому світі усвідомлювали важливість покращання систем ризик-менеджменту, розробка таких систем була спричинена виключно потребою саме керівництва банків до кращої адаптації до ринків та середовища. Системи ризик-менеджменту не є просто системами обмеження негативного впливу, вони переросли у важливий інструмент конкурентної боротьби, який покликаний перетворити банк на найбільш прибуткову установу із найпривабливішими тарифами.

Перш за все слід зупинитися на деяких загальних визначеннях. Що таке Ризик? Ризик – це ймовірність, потенціал того, що певні події, очікувані чи неочікувані, можуть спричинити

Ризик – це ймовірність, потенціал того, що певні події, очікувані чи неочікувані, можуть спричинити негативний вплив на рівень капіталу або прибутків банку

негативний вплив на рівень капіталу або прибутків банку. Банківська діяльність – це діяльність, яка неминуче пов'язана із прийняттям ризику. Як керівництво комерційних банків, так і органи банківського нагляду зацікавлені в тому, щоби ризик, який бере на себе банк, був забезпечений. Іншими словами, вони зацікавлені в тому щоби ризик був: усвідомлений, оцінюваний, контрольований та в межах здатності банку без значних наслідків протистояти негативним змінам. Ризик-менеджмент – це свідоме прийняття ризику з метою отримання доходу. Він передбачає прийняття поінформованого рішення щодо балансування між ризиком та вигодою шляхом використання різних фінансових та інших інструментів з метою максимізації рівня відкоригованого на ризик доходу в межах встановлених лімітів. Ризик-менеджмент покликаний: запобігати збитковій діяльності, захистити від збитків, контролювати збитки та встановлювати відповідну цінову політику щодо ризиків. Ризик-менеджмент включає комплексну програму щодо ризиків, процедури моніторингу та звітності, а також доведення до виконання (застосування заходів впливу).

Під час обговорення систем управління ризиками в банках слід зупинитися на наступних чотирьох загальних частинах, які охоплюють основні зміни, що відбулися в сфері банківського ризик-менеджменту. Значна частина цих розробок набули форм офіційних вимог, що висуваються до банків з боку органів банківського нагляду та були включені до Базельських “Основних принципів ефективного банківського нагляду”. Такими частинами є: корпоративне управління, системи контролю, розробка нових методологій та розробка нових продуктів.

Корпоративне управління

В загальному розумінні, корпоративне управління – це встановлення надійних систем ризик-менеджменту

В найширшому розумінні надійне корпоративне управління – це встановлення надійних систем управління ризиками. Елементи надійного корпоративного управління, які розкриті в документі Базельського комітету “Посилення корпоративного управління в банківських організаціях” (листопад 1999 року) одночасно є ключовими компонентами якісних систем управління ризиками в банках. Виділяють сім таких елементів:

- Визначення стратегічних цілей та добірки корпоративних цінностей, які доводяться до всіх рівнів банківської організації;
- Встановлення та доведення до використання чіткої ієрархії



підпорядкування та субординації між всіма рівнями банківської організації;

- Забезпечення того, що члени Ради банку дійсно можуть обіймати займані посади, мають чітке усвідомлення своїх ролей у корпоративному управлінні і не знаходяться під неприйнятним впливом з боку керівництва банку (Правління) або третіх осіб;
- Забезпечення наявності відповідного контролю з боку вищого керівництва банку;
- Ефективне використання результатів роботи внутрішніх та зовнішніх аудиторів, визнаючи важливість функції контролю, яку вони собою являють;
- Забезпечення відповідності рівня оплати етичним цінностям, завданням роботи, стратегії банку та контрольному середовищу, в якому він працює;
- Реалізація корпоративного управління у прозорій формі.

Наскільки Вам відомого, на сьогоднішній день система корпоративного управління в Сполучених Штатах піддається значній критиці через корпоративні скандали, що виникли останнім часом. Однак від банків завжди вимагалось більш чітке та повне дотримання вимог щодо корпоративного управління, а самі вимоги були набагато більш жорсткими. Проте навіть незважаючи на це Управління кураторів грошового обігу¹ в своїх останніх чільних промовах та публікаціях закликало банки переглянути їх стандарти корпоративного управління в сторону ще більшої суворості. Це саме та частина, яка, на мою думку, потребує значного посилення в Україні.

Рада банку повинна відігравати ключову роль у процесах ризик-менеджменту

Загальним враженням щодо поточної ситуації є необхідність посилення ролі Ради банків. Саме Рада банку повинна відігравати ключову роль у процесах ризик-менеджменту. Завжди існує потреба контролювати діяльність виконавчого органу – Правління банку, і Рада банку повинна бути достатньо незалежною від Правління та мати адекватну інформацію саме для виконання цієї функції. Такі незалежність від керівництва (Правління) та значна зацікавленість в роботі банку з боку його власників є критично важливими. Також важливо щоби керівники контрольних служб банку були підзвітні іншим особам, які не входять до складу вищого керівництва

¹ Управління кураторів грошового обігу (Office of Comptroller of the Currency, OCC) – служба банківського нагляду США, яка наглядає за банками, що здійснюють свою діяльність на території кількох штатів.



(Правління) банку. Це може бути Рада (Наглядова або Спостережна рада, в залежності від структури банку) або комітет Ради банку, створений із членів Ради, які не наділені іншими повноваженнями. В деяких випадках члени Ради банку повинні нести персональну та колективну відповідальність за діяльність банку, а Національний банк повинен мати право застосовувати до цих осіб певні заходи, в тому числі адміністративні штрафи та усунення з посад.

Тепер хотілося б стисло освітити кожний з елементів системи корпоративного управління і те, яким чином кожен з них пов'язаний із системами ризик-менеджменту в банках.

Визначення стратегічних цілей та добірки корпоративних цінностей, які доводяться до всіх рівнів банківської організації

Побудова системи ризик-менеджменту починається із визначення того, яку величину ризику банк готовий прийняти і якою повинна при цьому бути його дохідність

Відправною точкою побудови системи ризик-менеджменту є визначення того, яку саме величину ризику банк готовий прийняти на себе і яким при цьому повинен бути рівень дохідності для банку та його власників. Відповіді на ці питання повинні даватися у стратегічних цілях діяльності банку та проходити через весь стратегічний бізнес-план банку. Ризики повинні оцінюватися виходячи із умов зовнішнього оточення та внутрішнього середовища і рівень прийнятної для банку ризику повинен обмежуватися конкретними лімітами. Такі ліміти повинні знаходити своє відображення у внутрішніх нормативних документах банку. Виконанням цих функцій повинна займатися Рада банку.

Встановлення корпоративних цінностей – прерогатива Ради банку

Рада банку повинна також встановлювати корпоративні цінності. Такі цінності мають забезпечувати виконання банком своїх функцій чесно, без проявів байдужості та недбальства. Вони повинні забезпечити справедливе ставлення до клієнтів та їх інтересів та те, що банк працює без конфлікту інтересів між ним самим та тими, хто має значний вплив на нього. Рада банку повинна розробити Кодекс банку, тобто кодекс професійної діяльності, бізнес-етики банку, та забезпечити його доведення до працівників та до виконання. Рада несе відповідальність за розробку положень та процедур, які забороняють або значно обмежують конфлікт інтересів, операції з інсайдерами та привельйоване ставлення до споріднених осіб або інших "улюбленців". Рада також повинна контролювати дотримання вимог цих положень та забезпечувати отримання інформації про всі трансакції банку. В багатьох випадках прийнятною є практика коли Рада банку або її комітет затверджує такі



транзакції, тобто дозволяє їх виконання. Не реалістично було б вважати що транзакції із вищим керівництвом банку або контрольними власниками в якості клієнтів можуть ефективно здійснюватися співробітниками банку без сильного контролю з боку Ради банку.

Встановлення та доведення до використання чіткої ієрархії підпорядкування та субординації між всіма рівнями банківської організації

Рада банку повинна нести відповідальність за встановлення кола повноважень для себе та для вищого керівництва банку

Рада банку повинна нести відповідальність за чітке визнання кола повноважень та відповідальності для себе та вищого керівництва банку. В процесі делегування повноважень Рада банку повинна забезпечувати те, що робота та операції банку можуть бути адекватно проконтрольовані членами Ради, відповідними вищими керівниками² та керівними органами банку. Ці повноваження повинні бути закріплені в положеннях банку. Система внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту повинна забезпечувати контроль того, що операції проводяться в межах доведених повноважень та компетенції працівників. Дані щодо таких повноважень повинні утримуватися в постійно актуальному стані. При цьому доречними даними будуть організаційна структура, документація проектного менеджменту, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи та внутрішні нормативно-правові документи банку.

Забезпечення того, що члени Ради банку дійсно можуть обіймати займані посади, мають чітке усвідомлення своїх ролей у корпоративному управлінні і не знаходяться під неприйнятним впливом з боку керівництва банку або третіх осіб

Остаточна відповідальність за операційну та фінансову надійність банку покладається на його Раду

Рада банку повинна нести остаточну відповідальність за операційну та фінансову надійність банку. Вона повинна отримувати своєчасну, доречну та надійну інформацію, достатню для оцінки результатів роботи керівництва банку. Критичним є незалежність Ради банку від членів Правління, важливих власників та третіх сторін. Рада банку повинна складатися із прийнятної кількості членів, які можуть використовувати підходи здорового глузду незалежно від позиції керівництва банку, значних власників або урядових органів. Кваліфіковані члени Ради банку “зі сторони”, окрім незалежності та об’єктивності, можуть також привнести до

² Згідно усталеної термінології Базельського комітету з банківського нагляду, під “вищим керівництвом” банку розуміють вищий виконавчий – Правління.



банку нове перспективне бачення із інших сфер бізнесу, що може покращити цільову стратегічну спрямованість банку. Такі сторонні члени Ради банку можуть також стати важливим джерелом управлінських навичок в скрутні часи. В деяких країнах існує вимога щоби “зовнішній” член Ради банку призначався на постійній основі вивчати та контролювати діяльність членів правління банку. Більш детально ключові якості такого члена Ради банку, який повинен мати значний позитивний вплив на діяльність банку, висвітлені у документі Базельського комітету щодо корпоративного управління.

В деяких країнах Ради банків формують певну кількість комітетів з метою формування досвіду роботи членів Ради за окремими напрямками та розподілу роботи серед своїх членів. Типово формуються такі комітети: комітет з ризик-менеджменту (управління ризиками), комітет з аудиту, комітет з оплати праці та звітно-виборчий комітет. Три останні комітети можуть формуватися із залученням не членів Правління або “зовнішніх” членів Ради банку. Повноваження комітетів Ради банку більш детально описані у документі Базельського комітету щодо корпоративного управління. Крім того, в деяких країнах практикують вимогу створення комітету із перевірки законності діяльності (інша назва – комітет із дотримання нормативно-правових вимог), до функцій якого входить моніторинг дотримання вимог внутрішніх банківських положень та вимог нормативно-правових актів.

Забезпечення наявності відповідного контролю з боку вищого керівництва банку

На мою думку, саме роль та незалежність Ради банку є ключовим об'єктом, який підлягає перегляду в Україні. Виявляється, що зазначені вище повноваження часто входять до компетенції Правління банку, а не органу, який комплектується переважно особами з-поза банку. Відсутність такого незалежного контролю є ключовою проблемою для ефективності систем ризик-менеджменту.

Імплементация цілей та завдань банку, а також щоденне управління ним – це обов'язок вищого керівництва

Безперечно, запорукою надійності банку є якість його керівництва. Не зважаючи на те, що Рада банку постійно тримає під контролем діяльність вищого керівництва, обов'язком саме вищого керівництва є імплементация цілей та завдань Ради банку та щоденне управління банком. Вище керівництво повинно відігравати ключову роль у визначенні ризику операцій, що їх здійснює банк, забезпеченні контролю цих ризиків, моніторингу



діяльності та вжитті заходів у разі, якщо така діяльність не відповідає очікуванням.

Адміністрація фінансових послуг³ у Великобританії встановлює у своєму Кодексі банківської практики сім принципів діяльності так званих “уповноважених осіб”. Вони полягають в тому, що така уповноважена особа (член Правління банку):

- Повинна поводитися чесно;
- Повинна працювати використовуючи всі свої здібності, не допускаючи недбалого або байдужого ставлення до своїх обов’язків;
- Повинна дотримуватися відповідних стандартів роботи ринку;
- Повинна співробітничати із Адміністрацією фінансових послуг та іншими органами державного регулювання на основі відкритості та взаємодопомоги та повинна відповідним чином повідомляти Адміністрацію фінансових послуг про всю інформацію, яку остання має достатні підстави очікувати отримати;
- Повинна вживати обґрунтовані заходи з метою забезпечення можливості ефективного контролю за організацією діяльності підприємства, представляти яке вона уповноважена;
- Повинна працювати використовуючи всі свої здібності, не допускаючи недбалого або байдужого ставлення до своїх обов’язків під час управління діяльністю підприємства, представляти яке вона уповноважена;
- Повинна вживати обґрунтовані заходи з метою забезпечення дотримання нормативних вимог, що висуваються до діяльності підприємства, представляти яке вона уповноважена.

Зазначений документ містить додаткову інформацію щодо значення та критеріїв оцінки кожного з наведених принципів.

Національний банк України може вдатися до формування подібних вимог та використання їх під час оцінки менеджменту в банку. Складова оцінка якості менеджменту в системі CAMELS повинна враховувати не тільки результати фінансової діяльності керівництва банку, але і те, наскільки вдало проводиться моніторинг та контроль ризиків.

³ Адміністрація фінансових послуг (The Financial Services Authority, FSA) – орган нагляду за банками та небанківськими фінансовими установами Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії.



Ефективне використання результатів роботи внутрішніх та зовнішніх аудиторів, визнаючи важливість функції контролю, яку вони собою являють

Аудит є ключовою компонентою будь-якого процесу ризик-менеджменту

Аудит повинен відігравати ключову роль у допомозі керівництву банку та його Раді виконати покладені на них функції. Як зазначається у документі Базельського комітету, “роль аудиторів є нагальною для процесу корпоративного управління”. Крім того, аудит є ключовою компонентою будь-якого ефективного процесу ризик-менеджменту. Документ Базельського комітету вносить шість рекомендацій щодо посилення ролі аудиторів в процесі корпоративного управління. Вони полягають в такому: “(1) визнання важливості процесу аудиту та доведення цієї інформації до всіх рівнів банку; (2) вжиття заходів щодо посилення незалежності та статусу аудиторів; (3) використання, своєчасно та ефективним чином, висновків аудиторів; (4) забезпечення незалежності головного аудитора через його підзвітність Раді банку або її (Ради) комітету; (5) залучення внутрішніх аудиторів до оцінки ефективності системи внутрішнього контролю; (6) вимога до своєчасної ліквідації керівниками банку проблем, виявлених аудитором”.

Два ключові питання щодо аудиту – незалежність аудиторів та своєчасне й ефективно врахування їх рекомендацій

Двома ключовими питаннями, на яких повинні зосередити увагу комерційні банки та НБУ, є незалежність аудиторів та використання висновків аудиторів своєчасно та ефективним чином, що призводить до ліквідації проблем. З метою забезпечення незалежності аудиторів повинні бути підзвітні комітету Ради банку, який повністю складається із “зовнішніх” членів Ради⁴. Принаймні один з цих членів повинен мати глибокий досвід роботи в фінансово-банківській сфері. Головний внутрішній аудитор повинен підпорядковуватися такому комітету з аудиту, який повинен оцінювати результати його чи її роботи та визначати рівень її оплати. Комітет з аудиту повинен затверджувати як обсяг необхідної роботи, так і штатну кількість аудиторів. Комітет з аудиту повинен проводити моніторинг своєчасності усунення всіх проблеми, які виявлені працівниками служби аудиту та у такий спосіб контролювати діяльність вищого керівництва банку. Після обговорення цієї проблеми із працівниками служби нагляду в мене склалося

⁴ Тобто членів Ради банку, які не обіймають жодних інших посад в цьому банку, зокрема в його Правлінні.



враження, що навіть не зважаючи на те, що службою банківського аудиту проблеми виявляються часто, дії з боку керівництва банку щодо їх усунення практично відсутні. НБУ повинен покладати відповідальність за невжиття виправних заходів за результатами аудиторських перевірок як на Правління банку, так і на його Раду.

Подібно до цього зовнішні аудитори також повинні звітувати аудиторському комітету та Раді банку. Аудиторський комітет повинен приймати рішення щодо кандидатур зовнішніх аудиторів та контрактного обсягу робіт. Нагально потрібно щоби банківські аудитори були навчені міжнародним стандартам аудиту та щоби існувала можливість забезпечення компетентності їх співробітників та роботи.

Для того щоби ефективні програми внутрішнього аудиту стали частиною загальної системи ризик-менеджменту, сам характер роботи внутрішніх аудиторів повинен бути змінений у більшості установ. Внутрішній аудит повинен зосередитися на ризику. Історично внутрішні аудитори звертали увагу на: (1) перевірку фінансово-господарської діяльності та достовірності бухгалтерських реєстрів і фінансової звітності; (2) перевірку достовірності та своєчасності контрольних звітів; (3) перевірку дотримання вимог нормативно-правових актів. Хоча кожна з цих компонент не втрачає актуальності, внутрішній аудит повинен виходити на здобуття висновків щодо загального контрольного середовища. Внутрішній аудит повинен, принаймні, переглядати та викладати у звіті процес виявлення, аналізу та управління ризиками, лінії контролю ключових процесів, достовірності та цілісності функції корпоративного управління, достатності нормативної бази банку та її дотримання, забезпечення схоронності активів та дотримання вимог нормативно-правових актів. Повинен робитися більший наголос на ролі внутрішнього аудиту у пом'якшенні ризиків. З метою реалізації цієї більш широкої ролі аудитори самі повинні визначати пріоритети в своїй роботі на основі рівня ризику кожного продукту, операції або структурного підрозділу.

Внутрішній аудит повинен зосередити свою увагу на ризиках

Забезпечення відповідності рівня оплати праці етичним цінностям, завданням роботи, стратегії банку та контрольному середовищу, в якому він працює

Рівень оплати праці повинен бути пов'язаний із результатами роботи за тривалий строк. Рада банку повинна затверджувати посадові оклади та систему оплати праці для вищого

Система оплати праці має відповідати корпоративним цінностям установи

керівництва та інших ключових співробітників. Такі оклади та система повинні відповідати корпоративній культурі, завданням роботи, стратегії банку та його контрольному середовищу. Система (структура) оплати праці повинна бути побудована у такий спосіб щоб уникнути понадмірного прийняття ризику співробітниками банку та не бути пов'язаною із короткостроковими результатами їх діяльності, наприклад одномоментним доходом від курсових різниць на торгових операціях або прирості кредитного портфелю без прив'язки до динаміки його якості.

Реалізація корпоративного управління у прозорій формі

Рада банку повинна визначити частоту та зміст розкриття інформації

Для того, щоби акціонери, учасники ринку та загальна громадськість змогли відігравати свою роль та контролювати діяльність Ради і вищого керівництва банку, діяльність самого банку повинна бути прозорою. Визначення частоти та змісту розкриття інформації про банк входить до компетенції Ради банку. Питання розкриття банками інформації набуде набагато більшої важливості із запровадженням нової редакції Базельської угоди про капітал. Згідно нової редакції цього документу розкриття інформації стає одним із трьох складових компонент визначення достатності капіталу. Від кожного банку вимагається наявність положення про розкриття інформації, затвердженого Радою банку, яке повинно регулярно переглядатися, а розкриття певної інформації стане обов'язковим. Для тих банків, які хочуть вийти на світовий рівень та бути визнаними там, збільшення обсягу інформації, що підлягає оприлюдненню, є нагально важливим. Комерційні банки та НБУ повинні визначитися із тим, яким саме чином вони працюватимуть над запровадженням нових вимог Угоди про капітал.

Резюме щодо корпоративного управління

Система ризик-менеджменту включає: виявлення ризику, кількісну оцінку ризику, управління ризиком та моніторинг і контроль ризику

Надійні принципи корпоративного управління включають в себе велику кількість ключових компонент банківських систем ризик-менеджменту. Система ризик-менеджменту включає: виявлення ризику, кількісну оцінку ризику, управління ризиком та моніторинг і контроль ризику. Вище керівництво та Рада банку повинні залучатися до процесу ідентифікації ризику під час визначення стратегічних завдань діяльності та встановлення стратегічних бізнес-планів. Вони повинні визначитися із тим, який саме ризик вони бажають прийняти та встановлювати ліміти цього ризику, що є частиною процесу кількісної оцінки

ризик. Управління ризиком відбувається через запровадження положень і процедур, чіткої субординації та підбору кваліфікованих кадрів. Двома ключовими компонентами моніторингу ризику та процесу його контролю є незалежна, кваліфікована Рада банку та сильний, незалежний процес аудиту. До інших характеристик контролю входить забезпечення відповідності рівня оплати праці цілям та керованому ризику і забезпечення повноцінного розкриття інформації. Вирішення банком чи наглядовим органом питання щодо сильного корпоративного управління є початком процесу запровадження надійних банківських систем ризик-менеджменту.

Системи контролю

По мірі вдосконалення систем оцінки ризиків більшість систем контролю зазнали модифікації задля кращої орієнтації на ризики, що притаманні різноманітним продуктам

Деякі із систем контролю вже були висвітлені у попередній частині цього документу яка стосувалася корпоративного управління. Значна частина традиційних систем контролю, які використовувалися банками та наявність яких вимагали органи банківського нагляду як складової частини загального контрольного середовища в банку, залишається в силі. Однак по мірі вдосконалення систем оцінки ризиків більшість систем контролю зазнали модифікації задля кращої орієнтації на ризики, що притаманні різноманітним продуктам. При висвітленні систем контролю в банках мені хотілося б використати структуру викладення матеріалу, яка застосовується органами банківського нагляду Нідерландів. В цій структурі системи контролю розділяються на три загальні категорії: система внутрішнього контролю, система організаційного контролю та система управлінського контролю.

Система внутрішнього контролю

Задля оцінки системи внутрішнього контролю виділяють шість категорій: концептуальна основа ризик-менеджменту в банку, фінансова та управлінська звітність, контролі операційного ризику, аудиторські контролі, контролі законності операцій, ІТ (технологічні) контролі та кадрові контролі.

Ідентифікація (виявлення) ризиків – перший етап ризик-менеджменту

По мірі розвитку ризик-менеджменту, комерційні банки виробили концептуальну основу виявлення, кількісної оцінки, лімітування, моніторингу та контролінгу ризику. Оцінка ризиків проводиться кожним управлінським або функціональним підрозділом, її об'єктами є всі продукти та послуги. В багатьох випадках в результаті послідовного та дисциплінованого підходу до оцінки ризиків керівництво банків доходило висновку що



жоден з ризиків, які притаманні конкретним ділянкам роботи або продуктам, не виявлялися взагалі. Особливо це стосувалося тих ділянок роботи, які вважалися операційними, але в яких також мав місце кредитний ризик. Оцінка ризику з боку керівництва також розвинулася і почала брати до уваги вплив ризиків, таких як ризик зміни процентної ставки та валютний ризик, при чому не тільки в балансі банку, але і вплив цих ризиків на клієнтуру банку і як наслідок – їх вторинний вплив на кредитний ризик. Це призвело до кращого усвідомлення та аналізу взаємовідносин цих ризиків в межах окремих банківських установ.

Поширеними прийомами кількісної оцінки ризику є “дохід під ризиком” та “капітал під ризиком”

Після завершення виявлення ризиків повинен запускатися процес кількісної оцінки їх рівня. Поширеними методологічними прийомами кількісної оцінки ризику є “дохід під ризиком” та “капітал під ризиком”. Типовою практикою є включення лімітів ризику до стратегічних планів та кошторисів. Після визначення, який саме методологічний прийом оцінки ризику буде використовуватися, визначаються ліміти ризиків, які контролюються за допомогою ІСУ та відбувається постановка аудиту. Зрештою, необхідно вносяться зміни до фінансової та управлінської звітності з метою приведення їх у відповідність до процесу ризик-менеджменту.

Складові системи контролю ризику – положення, процедури та операційні контролю – повинні також концентрувати увагу на ризику. Встановлені ліміти повинні знайти своє відображення у положеннях та процедурах банку. При цьому контролі повинні не просто забезпечити управління фінансовими ризиками, але і передбачати здійснення перевірки законності операцій. Крім того, оцінюватися повинні також технологічні та кадрові контролю. Для проведення такої оцінки існує спеціальні матриці за кожним компонентом.

Система організаційного контролю

До системи організаційного контролю входить організаційна структура, взаємовідносини всередині банківської групи або із інсайдерами, ієрархія підзвітності та структура відповідальності. Всі вони були досить детально висвітлені у частині “Корпоративне управління”. Для оцінки цих компонент існують оціночні матриці. Слід зазначити, що ті банки, які націлилися на ризик-менеджмент, внесли зміни до своїх організаційних структур зробивши наголос на структурних підрозділах контролю ризиків – підрозділі внутрішньої перевірки якості

Зміна структури банку – неминуча необхідність на шляху до ризик-менеджменту



кредитного портфелю, підрозділі контролю законності операцій та підрозділі управління фінансовим ризиком. Цим фактично визнається той факт, що служба внутрішнього аудиту не завжди має достатні навички для проведення комплексної оцінки ризик-менеджменту. В результаті цього більші за розмірами установи стали виділяти в своїх структурах спеціалізовані підрозділи, наділивши їх функціями контролю ризиків.

Система управлінського контролю

До системи управлінського контролю входить якість менеджменту та ефективність його структури, процес прийняття рішень, стратегічне планування та підходи до контролю ризиків. Знову ж таки, всі ці складові повинні оцінюватися з точки зору їх ефективності для процесу ризик-менеджменту.

Розробка нової методології

По мірі зосередження уваги банків на ризиках та розвитку сучасних технологій, керівники банків виробили нові методологічні підходи до кращого розуміння та кількісної оцінки ризиків, які вони приймають. Були розроблені кілька моделей, які покликані допомогти краще оцінити рівень ризику та визначити його вплив на величину капіталу та прибутковості банку. З іншого боку, були розроблені інші моделі, покликані визначити найбільш ефективні шляхи розподілу (алокції) капіталу. Також для визначення ціни на банківські послуги та продукти, достатньої для компенсації ризику та досягнення необхідного рівня відкоригованої на ризик дохідності, використовуються моделювання виходу на заздалегідь визначений рівень доходів скоригованих на ризик.

Симуляційні моделі та стрес-тести також використовуються для кількісної оцінки ризику, особливо за новими продуктами

Для кількісної оцінки впливу результатів зміни рівня процентних ставок та валютних курсів були розроблені так звані симуляційні моделі. До інших методів оцінки ризику зміни процентної ставки відносяться аналіз д'юрації та ринкової вартості капіталу банку (моделі "капітал під ризиком"). За допомогою моделювання банки можуть провести так звані "стрес-тести" своїх портфелів та визначити кількісний вираз власних ризиків за різних сценаріїв розвитку подій.

Банки також значною мірою вдосконалили свої внутрішні процеси визначення рейтингів ризиків. Крім того, моделі набули широкого вжитку при прогнозуванні поведінки та результатів різних портфелів банку. Дуже вдалою є практика розробки та використання банками моделей в сфері споживчого

Внутрішні рейтинги, моделі дефолту та моделі ринкової вартості – новітні інструменти ризик-менеджменту

кредитування. Існують різноманітні моделі для оцінки кредитних портфелів, в тому числі моделі дефолту та моделі приведення до ринкової вартості. Керівництво банку використовує аналітичний прийом побудови сценаріїв для прогнозування власної уразливості в різних економічних та ринкових ситуаціях. Крім того, керівництво банків проводить стрес-тестування портфелів з метою визначення уразливості їх клієнтури до ринкових шоків або шоків ліквідності. По мірі вироблення банками кращих підходів до кількісної оцінки ризиків свої кредитних портфелів, відбулося і вдосконалення методології визначення необхідного рівня резервів під кредитні операції.

Нова угода про капітал заохочує використовувати сучасні методи оцінки ризику

Розвиток більш наукомістких та надійних прийомів кількісної оцінки ризиків призвів до того, що Базельський комітет з банківського нагляду визнав прийнятність таких прийомів у новій редакції Угоди про капітал. В новій редакції Угоди зазначається, що чинна редакція Угоди про капітал передбачає тільки лиш приблизну кількісну оцінку ризику. В тих банках, які створили кращі методологічні прийоми, працівники банківського нагляду повинні будуть оцінювати саме ці прийоми та визначати чи можуть вони бути покладені в основу стандартного підходу до оцінки ризику і якщо так, то наскільки.

Використання таких нових методологічних прийомів спричинило зміну підходів до управління ризиком та встановлення лімітів. Результатом цього стала вужча амплітуда коливань прибутковості та капіталу банків. Іншим результатом їх використання стало краще розуміння Радами банків ризику та його впливу на фінансовий стан банків.

Розробка нових продуктів

Нові банківські продукти були покликані пом'якшувати ризики банків

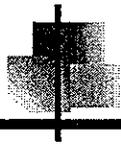
По мірі того, як керівництво банків вдосконалювало свої підходи до виявлення та аналізу ризиків, деякі з них почали доходити висновків що вони не бажають брати на себе той рівень ризику, який притаманних операціям, які здійснює банк. Це дало поштовх зусиллям щодо виведення ризиків з балансів банків. Результатом стала розробка у 80х та 90х роках широкого спектру нових продуктів, які дозволили керівництву "пом'якшати" ризики їх банків. Покращання методології кількісної оцінки ризику також сприяла розвиткові нових продуктів. Деякі з цих продуктів включали в себе похідні інструменти (деривативи), сек'юритизацію активів та нові форми страхування кредитів. Були розроблені похідні

інструменти, які використовувалися при роботі із валютним ризиком, ризиком зміни процентної ставки та кредитним ризиком. За допомогою різноманітних прийомів пом'якшення ризику керівництво банку може переводити різноманітні ризики на інші банки, страхові компанії та інших учасників ринку. Однак слід зазначити, що такі нові продукти створили додаткові труднощі із аналізом тих ризиків, які витікають із їх використання.

Навіть не зважаючи на те, що офіційно більшість з зазначених продуктів в Україні не використовується, першим кроком на шляху їх розробки є вдосконалення аналізу та кількісної оцінки ризиків комерційними банками України. Нещодавно з'явилися прийоми солідарного поділу кредитного ризику – консорціумне та синдиковане кредитування. Їх поява була уможливлена використанням більш досконалих прийомів управління кредитним ризиком. Розвиток подібних банківських продуктів в Україні може стати відправною точкою: по мірі їх розвитку Рада та Правління комерційних банків будуть змушені набути розуміння цих продуктів, їх ризиків та шляхів пом'якшення цих ризиків.

Резюме

Якщо банківська система України бажає стати конкурентоспроможною, вдосконалення процесів ризик-менеджменту є вкрай необхідним.



Для нотаток

Нагляд на основі оцінки ризиків

Френк Блімлінг, керівник проекту вдосконалення банківського нагляду BearingPoint (USAID)

Запровадження Національним банком України системи нагляду на основі оцінки ризику є великим і далекосяжним завданням, виконання якого матиме вплив на різні суб'єкти банківської діяльності. Першими відчують цей вплив керівництво та Спостережні ради комерційних банків, оскільки від них очікуватиметься створення систем ризик-менеджменту в їхніх банках. Проте як в найближчому майбутньому, так і в довгостроковій перспективі під цей вплив підпадуть всі аспекти банківського нагляду, коли інструментарій та процедури нагляду почнуть уточнюватись та пристосовуватись до систем ризик-менеджменту банків з метою їхнього доповнення. В результаті має бути створена банківська та наглядова система, яка відповідатиме міжнародним стандартам, а комерційні банки та органи банківського нагляду працюватимуть більш ефективно та продуктивно.

Нагляд на основі оцінки ризику – це система, в рамках якої виробляється спільна термінологія та послідовні підходи до управління ризиком у фінансових установах

Нагляд на основі оцінки ризику – це система, в рамках якої виробляється спільна термінологія та послідовні підходи до управління ризиком у фінансових установах. Оскільки такий підхід носить універсальний характер, він є достатньо гнучким і може бути пристосований до практично будь-яких фінансових продуктів та послуг, а також до будь-яких банків – як великих, так і малих. Склавши чітке уявлення про ризики, що притаманні кожному продукту та послугі, керівники банків та служба банківського нагляду зможуть краще зрозуміти, на які ризики наражається у своїй діяльності кожен банк, а також дати оцінку діям, вжитим з метою зведення до мінімуму негативних наслідків прийняття ризику. Обов'язок вищого керівництва та Спостережної ради кожного банку – зрозуміти ризики, що пов'язані з його діяльністю, та вжити заходів до мінімізації несприятливих наслідків цих ризиків. Нагляд на основі оцінки ризику акцентує увагу на тому, як керівництво банку визначає ризики, дає їм кількісну оцінку, контролює та здійснює моніторинг ризиків.

Сучасний підхід до нагляду тісно пов'язаний із принципами обліку та аудиту

Підхід до нагляду, який сьогодні використовується Національним банком України, полягає в тому, що, як правило, банківський нагляд тісно пов'язаний із принципами аудиту та бухгалтерського обліку. Цей традиційний підхід часто не спроможний врахувати всі знання та уявлення про діяльність того або іншого банку, накопичені у службі нагляду, і тому до різних банківських установ застосовуються одні й ті самі підходи та процедури. Основна увага приділяється достовірності даних звітності, у тому числі резервам під



Такий підхід дозволяє зробити висновок щодо поточного стану та досягнути поточні проблеми банку, однак не дає зазирнути в майбутнє

Результати традиційного нагляду та нагляду на основі оцінки ризиків можуть мати значні розбіжності

Робоча група НБУ повинна розробити систему оцінки ризиків та забезпечити розробку банками систем ризик-менеджменту

кредитні операції, рахункам прибутків та збитків, а також достатності традиційних систем внутрішнього контролю, які орієнтовані в першу чергу на запобігання шахрайству. Основні завдання такого підходу до нагляду – перевірка правильності віднесення операцій за відповідними рахунками, перегляд великої кількості окремих операцій, наприклад, кредитів, та кількісна оцінка проблем на основі підрахунків загальних сум перевірених трансакцій. Цей підхід має свої сильні сторони, оскільки дозволяє зробити висновок щодо *поточного стану* фінансової установи та підрахувати *поточні проблеми*, але він не дає можливості по-справжньому оцінити майбутню діяльність та не покладає відповідальність за достовірність звітності та за ідентифікацію і виправлення недоліків на тих, хто насправді має її нести, а саме: на вище керівництво та Спостережну раду. Виправні дії також часто спрямовані на усунення симптомів проблем, а не їхніх причин.

Результати традиційного нагляду та нагляду на основі оцінки ризиків можуть мати значні розбіжності. Традиційний нагляд часто сходиться на те, що проблемам надається кількісна оцінка, виправляються симптоми проблем, а банку дається настанова *уникати* занадто високих ризиків. Нагляд на основі оцінки ризику оцінює якість систем ризик-менеджменту, розглядає причини виникнення проблем та виробляє рекомендації, які дають банку можливість вибору того, у який спосіб звести до мінімуму негативні наслідки ризику. Крім того, традиційний нагляд підходить до всіх банків з однією міркою, причому часто всі вони зводяться до найнижчого спільного знаменника. Нагляд на основі оцінки ризику підходить до кожного банку по-різному, у залежності від продемонстрованої цим банком здатності управляти ризиком. При цьому добре керовані банки не примушують працювати за стандартами, виробленими для того, щоб підтримувати в кредитоспроможному стані слабкі, погано керовані банки.

Щойно створена в Національному банку Постійно діюча робоча група з питань запровадження нагляду на основі ризику ("Робоча група") має своїм завданням розроблення та запровадження підходу до нагляду, який спирається на оцінку ризику та задовольняє потреби та особливості служби нагляду НБУ та банківської системи України. Вона також покликана роз'яснювати суть нових ідей працівникам Генерального департаменту банківського нагляду, територіальних підрозділів служби нагляду, керівництву НБУ та комерційним банкам в

процесі переходу від існуючої традиційної системи до нагляду на основі оцінки ризику. Два основні питання, які має розв'язати Робоча група, це розроблення *системи оцінки ризиків* (що також вимагає забезпечення належного правового механізму та наявності відповідних наглядових методик, необхідних для роботи системи) та забезпечення того, щоб комерційними банками були розроблені комплексні системи ризик-менеджменту.

Система оцінки ризиків

Існує три компоненти системи оцінки ризиків:

Дійова *система оцінки ризиків* ("COP") пропонує чіткий та вичерпний метод подання інформації та документування висновків щодо кількості ризику, якості управління ризиком, проблем, які вбачають органи нагляду, та напрямку динаміки ризику. COP повинна складатися з трьох основних компонентів, необхідних для того, щоб служба нагляду могла здійснювати нагляд на основі оцінки ризику.

1) класифікація ризиків на категорії;

По-перше, щоб ризики можна було аналізувати та обговорювати, службі нагляду необхідно визначати та оцінювати їх відокремлено одні від одних. Для цього потрібно виділити кілька досить широких категорій ризику та дати їм визначення з метою подальшого використання для потреб банківського нагляду. Ці загальні категорії ризику повинні включати всі типові ризики, на які наражається комерційний банк. Категорії ризиків не є взаємовичерпними, і тому будь-який продукт або послуга можуть наражати банк на кілька ризиків одночасно. Виділивши та визначивши ці категорії ризику, служба нагляду запроваджує спільні термінологію та підходи до управління ризиком у комерційних банках. Спільні, загальнозживані визначення є вирішальною умовою послідовного підходу до виявлення, ідентифікації ризиків.

2) критерії оцінки кожної категорії ризику;

Робоча група виділяє такі десять категорій ризиків: кредитний, ліквідності, зміни процентної ставки, ринковий, валютний, операційний, інформаційних технологій, репутації, юридичний та стратегічний ризики.

Другим важливим компонентом COP є критерії оцінки для кожної категорії ризику. Визначення таких критеріїв створює спільну основу для відображення рішень щодо ризику у відповідних документах та надає орієнтири для оцінки обсягу ризику.

Третім компонентом COP є власне оцінка ризиків за операціями

3) власне оцінка обсягу ризику, якості його уп- равління, сукупно- го ризику та нап- ряму його зміни

для кожної категорії ризику. Оцінка ризиків враховує:

- Кількість ризику, тобто існуючий рівень або обсяг ризику, який оцінюється як значна, помірна та незначна.
- Якість ризик-менеджменту, тобто наскільки добре ризики виявляються, оцінюються кількісно, контролюються та як здійснюється їхній моніторинг; якість управління ризиком оцінюється як висока, задовільна або низька.
- Сукупний ризик, тобто узагальнена оцінка проблем, які викликають занепокоєння органів нагляду, з урахуванням кількості ризику та якості ризик-менеджменту та відносного значення кожного із цих двох факторів. Сукупний ризик оцінюється як високий, помірний та низький.
- Напрямок ризику, який відображає ймовірні зміни в загальній картині ризиків банку протягом визначеного періоду, звичайно 12 місяців, і оцінюється як зростаючий, стабільний або такий, що зменшується.

Ці три компоненти СОР спираються на традиційні наглядові підходи, які вже запроваджено службою нагляду НБУ. Система оцінки ризиків дасть можливість службі банківського нагляду ефективніше розподіляти свої ресурси та використовувати превентивну тактику під час застосування заходів впливу. СОР не лише дозволить службі банківського нагляду зрозуміти ризики конкретного банку та вживати відповідних дій, але також дасть змогу скласти більш повне уявлення про ризики в банківській системі взагалі.

Система ризик-менеджменту

Банківська справа за своєю суттю пов'язана з ризиком, який банки намагаються компенсувати в процесі своєї діяльності. Ризик-менеджмент, тобто управління ризиком, це процес, за допомогою якого банк виявляє ризик, дає йому кількісну оцінку, контролює його та здійснює його моніторинг. Круглий стіл з питань фінансових послуг (Financial Services Roundtable (FSR))¹ (“Круглий стіл”), організований у Сполучених Штатах Америки, визначає ризик як ймовірність збитків, безпосередньо через

¹ Круглий стіл з питань фінансових послуг (Financial Services Roundtable) має на меті пропаганду банківського бізнесу та сприяння розробленню якісних положень та практичних процедур у банківській справі та у сфері фінансових послуг. Членами Круглого столу є 125 найбільших банків та ощадно-кредитних установ США, які представлені керівники вищої ланки цих компаній. Більш детальна інформація щодо Семи принципів ризик-менеджменту міститься у документі під назвою “Принципах ризик-менеджменту для комерційних банків США”, який можна знайти на сайті Круглого столу: www.fsround.org.



втрату надходжень або капіталу, чи опосередковано через фактори, які обмежують здатність установи виконувати свої завдання. Такі фактори наражають банк на ризик, обмежуючи його здатність безперервно здійснювати операції або використовувати можливості щодо розширення та вдосконалення свого бізнесу.

Система ризик-менеджменту включає в себе всі рішення та дії, які вживаються з метою уникнення, зменшення ризику, переносу його на іншу ділянку, страхування від нього, установлення лімітів ризику або відвертого його прийняття

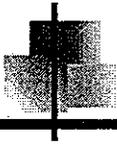
Рівень складності методик оцінки ризиків може сягати від найпростішої матриці за критеріями “низький – високий” до складного статистичного аналізу, за допомогою якого розраховується ймовірність виникнення збитків та їхня можлива сума. Незалежно від ступеня досконалості методики кількісної оцінки, якою користуються банки, вони також часто розрізняють очікувані та непередбачені збитки. Очікувані збитки – це збитки, про виникнення яких банк знає із високим ступенем впевненості (наприклад, очікуваний рівень дефолту у портфелі кредитних карток), причому звичайно під ці збитки створюються певні резерви. Непередбачені збитки – це збитки, пов’язані з несподіваними подіями (наприклад, збитки в результаті фінансової кризи в Азії). З метою компенсації непередбачених збитків банки покладаються на капітал, який використовується як своєрідна “подушка безпеки” для пом’якшення їхніх наслідків.

Система ризик-менеджменту пронизує всю організацію зверху до низу

Система ризик-менеджменту (управління ризиками) включає в себе всі рішення та дії, які вживаються з метою уникнення, зменшення ризику, переносу його на іншу ділянку, страхування від нього, установлення лімітів ризику або відвертого його прийняття. *Система ризик-менеджменту* пронизує всю організацію зверху до низу, включаючи Спостережну раду, вище керівництво, функції перевірки та контролю ризиків та, звичайно, підрозділи, які безпосередньо здійснюють операції, через які банк наражається на ризики.

Структура систем ризик-менеджменту різниться в залежності від банку

Система ризик-менеджменту банку та методики, які в ній використовуються, залежать від корпоративної культури установи, її розміру, типу ризиків, які вона бере на себе, та від суттєвості розмірів ймовірних збитків. Таким чином, структура систем ризик-менеджменту різнитиметься в залежності від банку. Оскільки банківський бізнес завжди супроводжують багато типів ризиків, *система ризик-менеджменту* не зможе ліквідувати їх всіх. Ризики, властиві банківській діяльності, вимагають від банку пошуків оптимального співвідношення між ризиком та доходами – чи то через максимальне збільшення доходності за даного рівня ризику, чи то через зведення до



Загальна мета комплексної системи управління ризиками – зміцнити вартість акцій установи та її привабливість для акціонерів, одночасно задовольняючи очікування інших зацікавлених сторін

мінімуму ризику, необхідного для забезпечення бажаного рівня дохідності. Інші ризики – такі як операційний або юридичний, – це ризики, які банк має утримувати на прийнятному рівні у можливо найекономніші способи. Загальна мета комплексної системи управління ризиками – зміцнити вартість акцій установи та її привабливість для акціонерів, одночасно задовольняючи очікування інших зацікавлених сторін, а саме клієнтів, органів нагляду, працівників, керівництва та членів спостережної ради. Для виконання цього завдання система управління ризиками повинна забезпечувати таке:

- Ризики мають бути зрозумілі на всіх організаційних рівнях установи;
- Ризики не повинні перевищувати межі прийнятності, визначені Спостережною радою;
- Рішення щодо прийняття ризику повинні узгоджуватися зі стратегічними завданнями установи;
- Рішення щодо прийняття ризику повинні бути зрозумілі і чітко сформульовані;
- Очікувані доходи повинні компенсувати ризик, на який наражається установа;
- Розмір капіталу повинен відповідати обсягам ризиків;
- Прагнення досягти якомога кращих результатів діяльності повинно узгоджуватися з рівнем прийнятності ризиків, на які готовий наражатися банк.

Круглий стіл з питань фінансових послуг виділяє сім основних принципів, яким повинна відповідати будь-яка система управління ризиком і на які має спиратись управління ризиком на всіх організаційних рівнях установи, в рамках кожної сфери її операцій (business line) та за кожною категорією ризику. До цих принципів належать:

Виділяють сім основних принципів, яким повинна відповідати будь-яка система ризик-менеджменту

- Обов'язки Спостережної ради та вищого керівництва;
- Інфраструктура ризик-менеджменту;
- Інтеграція функції ризик-менеджменту;
- Відповідальність підрозділів, які виконують банківські операції;
- Кількісна та якісна оцінка ризику;
- Функція незалежних перевірок;
- Планування на випадок непередбачених криз.

1. Обов'язки Спостережної ради та вищого керівництва

Загальні положення щодо ризик-менеджменту та рівні ризиків, які вважаються прийнятними, повинні визначатися вищим



керівництвом для всіх організаційних рівнів і всіх видів діяльності установи; Спостережна рада повинна бути обізнана з ними і, якщо необхідно, ухвалювати їх. Положення та політика щодо рівня прийнятності ризиків повинні визначати порядок виявлення ризику, його кількісної оцінки, моніторингу та контролю та чітко та зрозуміло доводитися до організаційних структур установи, залучених до виконання цих функцій.

Мета: Забезпечити, щоб ризик, який приймається, відповідав очікуванням акціонерів, стратегічному плану установи та вимогам органів нагляду, а також щоб ставлення компанії до ризику (її "культура прийняття ризику") була зрозумілою на всіх організаційних рівнях.

2. Інфраструктура ризик-менеджменту

Банк повинен мати ефективну та всеосяжну інфраструктуру для управління ризиком (ризик-менеджменту), яка б функціонувала послідовно та узгоджено. Керівництво має виділити достатні ресурси на утримання відповідного персоналу та підтримання такої інфраструктури.

Мета: Забезпечити виявлення всіх суттєвих ризиків та управління ними у відповідності з очікуваннями вищого керівництва, а також сприяння вчасному обміну інформацією, координації, зміцненню функцій та вжиттю виправних заходів.

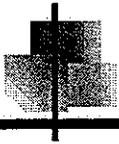
3. Інтеграція функцій ризик-менеджменту

Банк має забезпечити, щоб взаємопроникнення між різними типами ризиків виявлялося, було зрозумілим та належним чином управлялося. Ризики не можна оцінювати відокремлено один від одного. Аналіз ризиків, який вимагає визначення та належного висвітлення ризиків у їхній сукупності для всіх стадій виконання операцій, повинен здійснюватися на достатньо високому організаційному рівні, який забезпечував би охоплення всієї установи взагалі.

Мета: Забезпечити, щоб управління ризиком здійснювалося послідовно та узгоджено на всіх організаційних рівнях, і щоб взаємодія різних ризиків та пов'язаний із цим вплив були зрозумілі та враховувалися під час прийняття рішень стратегічного та тактичного характеру.

4. Відповідальність підрозділів, які виконують банківські операції

Підрозділи, які виконують банківські операції, повинні нести відповідальність за управління ризиками, що пов'язані з їхньою



діяльністю, в межах прийнятності, визначених установою для цих ризиків, а також за результати – як позитивні, так і негативні – прийняття цих ризиків. Ця відповідальність повинна існувати незалежно від наявності однієї або одночасно кількох функцій супроводження ризик-менеджменту.

Мета: Забезпечити, щоб люди, які приймають бізнес-рішення, розуміли ризики, на які вони йдуть; об'єднати це розуміння з процесом прийняття рішень з метою забезпечення задовільної дохідності, яка б також відповідала рівню ризиків; а також щоб ці люди несли відповідальність за отримані доходи або понесені збитки, що пов'язані з їхньою діяльністю. Працівники, які безпосередньо здійснюють той чи інший вид діяльності, знаходяться в положенні, яке дозволяє їм краще, ніж будь-кому, виявляти відповідні ризики, за умови існування незалежної функції перевірок та контролю даного виду операцій, а також системи винагород, яка б стимулювала виявлення ризику та відповідну реакцію керівництва підрозділів, які здійснюють даний вид операцій.

5. Кількісна та якісна оцінка ризику

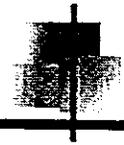
Всім ризикам повинна регулярно даватись якісна оцінка, а також, де практично доцільно, здійснюватись їхній кількісний аналіз. Оцінка ризиків повинна враховувати вплив як ймовірних, так і малоймовірних подій.

Мета: Дати можливість керівництву зрозуміти розмір та характер ризиків, пов'язаних із тими чи іншими операціями, використовуючи при цьому спільну мову, а також на основі достатньої поінформованості приймати рішення щодо розміщення ресурсів для прийняття ризику та управління ним.

6. Функція незалежних перевірок

Результати оцінки ризиків повинні підтверджуватись незалежними перевірками – функцією, яка має бути забезпечена достатніми ресурсами, наділена належними повноваженнями та укомплектована працівниками, які володіють достатніми професійними знаннями, для оцінки ризиків, тестування ефективності ризик-менеджменту та вироблення рекомендацій щодо виправних дій.

Мета: Забезпечити, щоб особи, які приймають ризик від імені установи, не були єдиними, хто визначає кількісну та якісну оцінку ризику та здійснює його моніторинг.



7. Планування на випадок непередбачених криз

Установа повинна мати належним чином перевірені на практиці положення та процеси ризик-менеджменту, які визначали б дії на випадок виникнення кризи або інших незвичних обставин.

Мета: Забезпечити, щоб установа була готова виявляти незвичні ситуації та вчасно та ефективно вдаватися до відповідних дій.

Система ризик-менеджменту має стати невід'ємною частиною того, як установа здійснює свою діяльність, а не розглядатися як незалежна функція

Добре структурована *система ризик-менеджменту* повинна враховувати ризики – як органічно притаманні банківській діяльності, так і несподівані – на всіх організаційних рівнях установи та за кожним продуктом та видом діяльності. Сім принципів, обговорених вище, повинні стати основою створення та запровадження комплексної *системи ризик-менеджменту*, і саме на них необхідно спиратись у процесі виявлення, кількісної оцінки, контролю та моніторингу всіх ризиків. Щоб *система ризик-менеджменту* була ефективною, вона повинна починатися згори. Вона має стати невід'ємною частиною того, як установа здійснює свою діяльність, а не розглядатися як незалежна функція. Належна оцінка ризику, його аналіз та управління ним не можливі, якщо вони не враховуються під час стратегічного планування, у процесі бюджетування, в операційних планах та бізнес-рішеннях.

Порівняльна характеристика COP та CAMELS

Виникає багато питань щодо необхідності та чинності процесу виставлення рейтингової оцінки за системою CAMELS зважаючи на те, що COP є більш комплексною і прогресивною. Крім того, що більшість працівників нагляду і банкірів знайомі із методологією CAMELS, певна система рейтингової оцінки необхідна для розуміння поточного стану банку і є одним із основних інструментів, що використовуються у рамках COP для визначення розміру ризику і до певної міри визначення якості управління ризиками. У зв'язку із знанням теперішньої системи рейтингової оцінки CAMELS Генеральний департамент банківського нагляду (ГДБН) може використовувати цю систему рейтингової оцінки для забезпечення впровадження повністю комплексного наглядового підходу, ґрунтованого на ризиках. Якби у даний час не існувало жодної системи рейтингової оцінки, ГДБН мав би розробити певні засоби визначення розміру ризиків, щоб забезпечити належне функціонування COP.

Далі наведено три ілюстрації для демонстрації того, як система

рейтингової оцінки CAMELS вдало поєднується у роботі з COP. Перші дві ілюстрації стосуються окремих банків і розглядають розподіл ресурсів і застосування заходів впливу ГДБН. Третя ілюстрація демонструє, як ГДБН завдяки використанню COP може визначити і контролювати системну проблему.

Ілюстрація 1

Два банки схожого розміру отримують рейтингову оцінку Якості Активів "2" за системою CAMELS. COP визначає, що Банк "А" має помірний Кредитний Ризик, який зменшується. Кредитний Ризик Банку "Б" оцінюється як помірний і зростаючий. Хоча обидва банки у даний час мають прийнятну якість активів, занепокоєння викликає (як відображено в COP) те, що Банк "Б", вірогідно, матиме проблеми з якістю активів у найближчому майбутньому.

Стосовно Банку "А" ГДБН, вірогідно, практикуватиме звичайний режим інспектування і моніторингу без розгляду питання про застосування заходів впливу.

Однак, стосовно Банку "Б" ГДБН збільшить періодичність інспектувань та посилить моніторинг і, можливо, посилить кадрове забезпечення інспектувань, зокрема, у сферах перевірки управління ризиками і якості активів. Крім того, ГДБН має розглянути питання про застосування заходів впливу для забезпечення того, що керівництво і Спостережна рада Банку "Б" здійнять відповідні заходи щодо запобігання погіршенню якості активів.

Ілюстрація 2

Два банки схожого розміру отримують рейтингову оцінку Якості Активів "3" і рейтингову оцінку Ліквідності "2" за системою CAMELS. COP визначає, що Банк "А" має високий Кредитний Ризик, який зменшується, і помірний Ризик Ліквідності, який є стабільним. Щодо Банку "Б" COP визначає, що він має високий Кредитний Ризик, який зростає, і помірний Ризик Ліквідності, який зростає.

Очевидно, що Банк "А" впорається із своїми проблемами з якістю активами і підтримує достатню ліквідність. Іншими словами, керівництво Банку "А" вживає відповідних заходів щодо виконання наглядових норм. ГДБН, напевно, розгляне питання встановлення дещо посиленого режиму нагляду для забезпечення того, що керівництво продовжуватиме вживати заходів щодо покращання якості активів. Хоча результатом рейтингової оцінки "3", як правило, є застосування певного заходу впливу, ГДБН може вирішити відкласти застосування заходу впливу або не застосовувати жодних заходів, якщо ГДБН

впевнений, що керівництво продовжуватиме успішно розв'язувати ці питання. Перевірка та оцінка ліквідності буде проходити у звичайному наглядovому режимі.

Банк "Б" не лише страждає від поточних проблем з Якістю Активів, але й демонструє достатні свідчення того, що ці проблеми погіршаться і створять кризу ліквідності. ГДБН безумовно збільшить періодичність інспектувань і їх комплектацію кадрами і здійснюватиме більш активні моніторингові зусилля. ГДБН також активно застосує заходи впливу не лише у сфері якості активів, а й стосовно ліквідності.

Ілюстрація 3

У даний час системна ліквідність вважається доброю, що демонструється тим фактом, що 80% усіх банків мають рейтингову оцінку Ліквідності "2" або краще. Однак, СОР визначає, що 70% банків у системі мають Ризик Ліквідності, який є помірним і зростає. Це чітко вказує на те, що системна ліквідність може стати причиною для занепокоєння протягом наступних 12 місяців. НБУ визначить фундаментальні причини зростаючого Ризику Ліквідності у такої великої кількості банків і може розглянути питання про застосування певного виду заходів протягом наступних 3-4 місяців з метою зниження будь-яких проблем із системою ліквідністю. Крім цього, ГДБН може почати інформувати банки про цю тенденцію і спонукати керівників банків і спостережні ради до зосередження більшої уваги на ліквідності у своєму процесі управління ризиками. Застосовуючи превентивний підхід, НБУ може бути в змозі запобігти або зменшити вплив загальносистемної кризи ліквідності.

Резюме

Основна мета діяльності Робочої групи на наступні кілька років – забезпечити перехід служби банківського нагляду НБУ від традиційного нагляду, орієнтованого на окремі транзакції, до підходу, який спирається на оцінку ризиків по всій організаційній структурі установи. Банківський нагляд зосередиться на забезпеченні того, щоб у банках існували процеси ризик-менеджменту, які відповідали б типу та рівню притаманного банку ризику, а також на тому, щоб банк мав достатній капітал та резерви для поглинання збитків. Цей підхід має на меті забезпечити, щоб операції банку відповідали стандартам надійної та безпечної банківської діяльності, здійснювалися в інтересах спільноти та були на користь усіх зацікавлених сторін – НБУ, керівництва банку і, що найважливіше, клієнтів та акціонерів банку.



Для нотаток

Вступ до системи оцінки ризиків

Постійно діюча робоча група Генерального департаменту банківського нагляду із впровадження нагляду на основі оцінки ризиків

У контексті визначення ризику Національним банком банківський ризик оцінюється за величиною його впливу на капітал і надходження. Ризик – це потенційна можливість того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал і надходження установи.

Ризик – це потенційна можливість того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал і надходження установи

Просто існування ризику не обов'язково є причиною для занепокоєння. Для розгляду ризиків у перспективі, банківський нагляд має вирішити, чи виправданими є ризики, які бере на себе банк. Загалом, ризики є виправданими, коли вони є зрозумілими, вимірними, контрольованими і відповідають спроможності установи швидко реагувати на негативні обставини. Невиправданий ризик може впливати із навмисних або ненавмисних дій. Коли ризики є невиправданими, наглядовці мають взаємодіяти із керівництвом і Спостережною Радою і спонукати їх до пом'якшення або усунення цих невиправданих ризиків. Належні заходи, які має здійснити банк, включають зменшення сум під ризиком, збільшення капіталу або зміцнення процесів управління ризиками.

Управління ризиками

Оскільки ринкові умови і організаційні структури банків є різними, не існує єдиної системи управління ризиками, що підходить для всіх банків. Кожна установа має розробити свою власну програму управління ризиками, скориговану на її потреби і обставини. Розвиненість системи управління ризиками підвищується, наприклад, разом із збільшенням розміру, складності і географічної диверсифікації кожного банку. Однак, всі ефективні системи управління ризиками мають декілька спільних фундаментальних основ. Наприклад, ефективні системи управління ризиками є незалежними від діяльності, пов'язаної з прийняттям ризиків. Незалежно від структури програми управління ризиками, кожна програма має включати:

Незалежно від структури програми управління ризиками, кожна з них має обов'язково включати чотири етапи:

- 1) виявлення;
- 2) вимірювання;
- 3) контроль;
- 4) моніторинг

- Виявлення ризику: Належна ідентифікація ризику базується на визнанні та розумінні наявних ризиків або ризиків, що можуть виникнути у зв'язку з новими бізнесовими ініціативами. Виявлення ризику має бути постійним процесом, що має здійснюватися як на рівні окремої операції, так і на рівні портфеля.
- Вимірювання ризику: Точне і своєчасне вимірювання ризиків є суттєвим компонентом ефективного управління ризиками. Банк, який не має системи вимірювання ризиків, має



обмежену здатність контролювати або проводити моніторинг рівня ризиків. Крім того, розвиненість інструментів управління ризиками, які використовує банк, має відображати складність і рівень ризиків, які він взяв на себе. Банк має періодично перевіряти надійність інструментів вимірювання, які він використовує. Системи вимірювання ризиків повинні оцінювати як окремі операції, так і портфелі.

- **Контроль ризику:** Банк має встановити обмеження і довести їх до виконання за допомогою положень, стандартів та/або процедур, які визначають обов'язки і повноваження. Такі контрольні обмеження мають бути дієвими інструментами управління, які можуть бути скориговані у разі зміни умов або толерантності до ризику. Установа повинна мати процес надання дозволів на виключення або зміни обмежень ризику, якщо вони є обґрунтованими.
- **Моніторинг ризику:** Установи мають здійснювати моніторинг рівня ризиків для забезпечувати своєчасну перевірку ризикових позицій і виключень. Звіти про моніторинг мають бути регулярними, своєчасними, точними та інформативними, і мають надаватися відповідним особам для забезпечення застосування необхідних заходів.

Ключовим компонентом є визначення рівня толерантності банку до ризику через відповідні положення

Ефективне управління ризиками вимагає, щоб Спостережна рада банку була проінформована про його хід та результати. Спостережна рада має скеровувати стратегічний напрямок банку. Ключовим компонентом формування стратегічного напрямку є встановлення толерантності установи до ризику шляхом затвердження положень, що встановлюють стандарти. Добре розроблені системи моніторингу дозволяють Спостережній раді покласти на керівництво банку відповідальність за проведення операцій у межах встановлених рівнів толерантності.

Здібне керівництво і відповідна комплектація персоналом також є суттєвими чинниками ефективного управління ризиками. Вище керівництво банку відповідає за впровадження, надійність і забезпечення функціонування систем управління ризиками. Вище керівництво також має достатньо інформувати спостережну раду. Вище керівництво має:

- Реалізовувати стратегічний напрямок банку;
- Розробляти положення, формальні або неформальні, що визначають толерантність установи до ризику, які відповідають стратегічним цілям установи;
- Наглядати за розробкою і забезпеченням функціонування



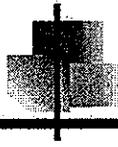
інформаційних систем управління з метою забезпечення їх своєчасності, точності та інформативності;

- Забезпечувати, щоб стратегічний напрямок і толерантність до ризику були ефективно доведені до виконання і дотримувалися у всій організації.

Коли наглядовці оцінюють системи управління ризиками, вони беруть до уваги положення, процеси, персонал і системи контролю. Значний недолік в одному або кількох із цих компонентів становить недолік в управлінні ризиками. Всі ці системи є важливими, але розвиненість кожної з них є різною залежно від складності установи. Менші менш складні установи, як правило, мають менш формалізовані положення, процеси і системи контролю, ніж більші установи. Проте, це не означає, що системи управління ризиками є менш важливими для менш складних установ. Це просто означає, що формалізація процесу є менш вираженою. Всі установи мають бути в змозі чітко сформулювати і продемонструвати ефективність своїх власних систем управління ризиками. Ефективний процес управління ризиками включає послідовні положення, процеси, персонал і системи контролю.

- Положення відображають намір і прагнення установи досягнути бажаних результатів. Вони встановлюють стандарти і напрямки дій щодо досягнення, реалізації або доведення до виконання конкретних цілей. Положення повинні базуватися на місії, цінностях та принципах установи, а також описуватися ці моменти. Вони також роз'яснюють толерантність установи до ризику. Мають бути впроваджені механізми перегляду положень у разі зміни діяльності або толерантності.
- Процеси – це процедури, програми і практика, що визначають, як установа досягатиме свої цілі. Процеси визначають, як здійснюється поточна діяльність. Процеси повинні відповідати базовим положенням, бути ефективними і включати “ваги і противаги”.
- Персонал – це працівники і керівники, які забезпечують або контролюють функціонування процесів. Працівники і керівники повинні бути кваліфікованими, компетентними і належно виконують свої обов'язки. Вони мають розуміти місію, цінності, положення і процеси установи. Програми оплати праці мають бути розроблені таким чином, щоб залучати, розвивати і удержувати кваліфікований персонал.
- Системи контролю – це інструменти та інформаційні

Нагляд при оцінці системи управління ризиками бере до уваги положення, процеси, персонал і системи контролю



системи, які використовують керівники банку для вимірювання результатів діяльності, прийняття рішень і оцінки ефективності існуючих процесів. Такі засоби зворотного зв'язку мають бути своєчасними, точними та інформативними. Вони вимірюють результати діяльності і допомагають приймати рішення.

Категорії ризиків

Для цілей банківського нагляду Національним банком визначено десять категорій ризиків: кредитний ризик, ризик зміни процентної ставки, ризик ліквідності, ринковий ризик, валютний ризик, операційний ризик, стратегічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та ризик інформаційних технологій. Ці категорії не є взаємовиключними; будь-який продукт або послуга може одночасно мати характеристики кількох категорій ризиків. Однак, для цілей аналізу та обговорення НБУ виявляє і оцінює ризики окремо.

Кредитний ризик

Кредитний ризик присутній в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із банківською установою або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання. Кредитний ризик присутній в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника. Він виникає кожного разу, коли банк надає кошти, бере зобов'язання про їх надання, інвестує кошти або іншим чином ризикує ними відповідно до умов реальних чи умовних угод незалежно від того, де відображається операція - на балансі чи поза балансом.

При оцінці кредитного ризику доцільно розділяти індивідуальний та портфельний кредитний ризик. Джерелом індивідуального кредитного ризику виступає окремий, конкретний контрагент банку – позичальник, боржник, емітент цінних паперів. Оцінка індивідуального кредитного ризику передбачає оцінку кредитоспроможності такого окремого контрагента, тобто його індивідуальну спроможність своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за прийнятими зобов'язаннями. Портфельний кредитний ризик проявляється у зменшенні вартості активів банку (іншій, аніж внаслідок зміни ринкової процентної ставки). Джерелом портфельного кредитного ризику виступає сукупна заборгованість банку за операціями, яким притаманний кредитний ризик – кредитний портфель, портфель цінних паперів, портфель



дебіторської заборгованості тощо. Оцінка портфельного кредитного ризику передбачає оцінку концентрації та диверсифікації активів банку.

Міжнародному кредитуванню, крім кредитного ризику, притаманний ризик країни, який виникає через особливості економіки, соціального ладу та політичного устрою країни позичальника. Ризик країни особливо помітний при кредитуванні іноземних урядів або їхніх установ, оскільки таке кредитування зазвичай незабезпечене. Проте цей ризик повинен завжди враховуватися у кредитній та інвестиційній діяльності – не має значення, в якому секторі – державному чи приватному. Існує також компонент ризику країни, відомий як трансферний ризик, який виникає в тому випадку, коли заборгованість позичальника не номінована (виражена) в національній валюті. Незважаючи на фінансовий стан позичальника, валюта заборгованості може просто виявитися недоступною для нього.

Ризик ліквідності

Ризик ліквідності виникає через нездатність управляти незапланованими відтоками коштів, змінами джерел фінансування та/або виконувати позабалансові зобов'язання

Ризик ліквідності визначається як наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність банку виконати свої зобов'язання у належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат. Ризик ліквідності виникає через нездатність управляти незапланованими відтоками коштів, змінами джерел фінансування та/або виконувати позабалансові зобов'язання.

Виділяють також ризик ліквідності ринку, який визначається як наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через нездатність банку швидко закрити розриви своїх позицій за поточними ринковими ставками, не зазнавши при цьому неприйнятних витрат. Ризик ліквідності ринку виникає через нездатність визначати або враховувати зміни ринкових умов, які впливають на спроможність залучати кошти в необхідних обсягах та за прийнятними ставками та/або реалізовувати активи швидко і з мінімальними втратами вартості.

Ризик зміни процентної ставки

Ризик зміни процентної ставки - це наявний або потенційний ризик для надходжень або капіталу, який виникає внаслідок несприятливих змін процентних ставок. Цей ризик впливає як на прибутковість банку, так і на економічну вартість його активів, зобов'язань та позабалансових інструментів.

Візуально категорії ризиків Банківської діяльності, які визначені в СОР, подані на малюнку





Існує чотири типи ризику зміни процентної ставки

Основними типами ризику зміни процентної ставки, на які зазвичай наражається банк, є:

- 1) ризик зміни вартості ресурсів, який виникає через різницю в строках погашення (для інструментів з фіксованою процентною ставкою) та переоцінки величини ставки (для інструментів із змінною процентною ставкою) банківських активів, зобов'язань та позабалансових позицій;
- 2) ризик зміни кривої дохідності, який виникає через зміни у нахилі та формі кривої дохідності;
- 3) базисний ризик, який виникає через недосконалість кореляції між коригуванням ставок, отриманих та сплачених за різними інструментами, всі інші характеристики яких щодо переоцінки є однаковими;
- 4) ризик права вибору, який постає із наявності права відмови від виконання угоди (тобто реалізації права вибору), яке прямим чи непрямым чином присутнє в багатьох банківських активах, зобов'язаннях та позабалансових портфелях.

Ринковий ризик

Ринковий ризик оцінюється щодо "торгівельної" частини балансу банку

Ринковий ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курси іноземних валют за тими інструментами, які знаходяться в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів).

Ризики, що виникають за аналогічних обставин щодо аналогічних інструментів, які знаходяться в банківському портфелі, розглядаються в інших відповідних категоріях системи оцінки ризиків.

Валютний ризик

Існує три типи валютного ризику

Валютний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют та цін на банківські метали. Валютний ризик можна розділити на:

- ризик трансакції;
- ризик перерахунку з однієї валюти в іншу (трансляційний ризик);
- економічний валютний ризик.



Ризик трансакції полягає в тому, що несприятливі коливання курсів іноземних валют впливають на реальну вартість відкритих валютних позицій. Проте оскільки він, як правило, впливає з операцій маркетмейкерства, дилінгу і прийняття позицій в іноземних валютах, цей ризик розглядається у рекомендаціях щодо ринкового ризику.

Ризик перерахунку з однієї валюти в іншу (трансляційний) полягає в тому, що величина еквіваленту валютної позиції у звітності змінюється в результаті змін обмінних курсів, які використовуються для перерахунку залишків в іноземних валютах в базову (національну) валюту.

Економічний валютний ризик полягає у змінах конкурентоспроможності фінансової установи або її структур на зовнішньому ринку через суттєві зміни обмінних курсів.

Операційний ризик

Згідно Другої угоди про капітал, операційний ризик буде оцінюватися для цілей достатності капіталу

Операційний ризик – це потенційний ризик для довгострокового існування банківської установи, що впливає з недоліків корпоративного управління або системи внутрішнього контролю.

Такі недоліки можуть призвести до фінансових збитків через помилку, невчасне виконання робіт або шахрайство або стати причиною того, що інтереси банку постраждають в якийсь інший спосіб, наприклад, ділери, кредитні працівники або інші працівники банку перевищать свої повноваження або здійснюватимуть операції в порушення етичних норм або із занадто високим ризиком. До інших аспектів операційного ризику належать ймовірність значного збою в роботі комп'ютерних систем або інших непередбачених подій, на зразок пожежі або стихійного лиха.

Ризик репутації

Ризик репутації виникає через несприятливе сприйняття іміджу установи клієнтами, контрагентами, акціонерами або органами нагляду

Ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу фінансової установи клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) або органами нагляду. Це впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати існуючі відносини. Цей ризик може привести банківську установу (або її керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, в тому числі до притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності.

Ризик репутації має місце на всіх рівнях організації, і тому банки повинні відповідально ставитись до своїх стосунків із клієнтами та суспільством.

Публічне сприйняття іміджу банку можна розділити на дві категорії:

- Сприйняття ринком: наприклад, нинішніми або потенційними клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками);
- Сприйняття органами державного регулювання, наприклад, Національним банком України, Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Державною податковою адміністрацією, іншими уповноваженими органами.

Юридичний ризик

Юридичний ризик виникає через порушення або недотримання вимог, етичних норм, або через не однозначне тлумачення таких вимог

Юридичний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання банком вимог законів, підзаконних нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного тлумачення встановлених законів або правил. Банківські установи наражаються на юридичний ризик через те, що мають відносини з великою кількістю зацікавлених сторін, наприклад, клієнтами, контрагентами, посередниками тощо, органами нагляду, податковими та іншими уповноваженими органами. Юридичний ризик може призвести до сплати штрафних санкцій та адміністративних стягнень, необхідності грошового відшкодування збитків, погіршення репутації, погіршення позицій банку на ринку, звуження можливостей для розвитку і зменшення можливостей правового забезпечення виконання угод.

Стратегічний ризик

Стратегічний ризик виникає через неправильні рішення, неналежну їх реалізацію або неадекватне реагування на зміни

Стратегічний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни у бізнес-середовищі. Цей ризик виникає внаслідок несумісності:

- Стратегічних цілей банку;
- Бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей;
- Ресурсів, що задіяні для досягнення цих цілей; та
- Якості їхньої реалізації.

Ресурси, необхідні для реалізації бізнес-стратегій, можуть бути

як матеріальними, так і нематеріальними. До них належать канали взаємодії і обміну інформацією, операційні системи, мережі надання послуг та продуктів і управлінський потенціал та можливості. Внутрішні характеристики організації мають оцінюватися з точки зору впливу економічних, технологічних, конкурентних, наглядових та інших змін зовнішнього середовища.

Ризик інформаційних технологій

Ризик інформаційних технологій – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неадекватність інформаційних технологій і процесів обробки інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контролюваності і безперервності роботи. Крім того, ризик інформаційних технологій виникає через неадекватність стратегії, політики і використання інформаційних технологій.

Вимірювання і оцінка ризику

Для забезпечення ефективного нагляду на основі оцінки ризиків Національному банку України потрібна єдина база для документування рішень щодо ризику. Система оцінки ризиків (СОР) забезпечує зручний метод повідомлення і документування висновків стосовно кількості ризику, якості управління ризиками, рівня занепокоєння нагляду (вимірюється як сукупний ризик) і напрямку ризику. Загальні визначення, представлені вище, відіграють суттєву роль у послідовному виявленні ризиків. Також представлено перелік оціночних факторів, які наглядовці мають враховувати при визначенні оцінок. Ці оціночні фактори не є обов'язковими контрольними критеріями, а скоріше є оглядом моментів, які можуть допомогти нагляду приймати рішення у межах системи оцінки ризиків (СОР).

Оцінка ризику в СОР має відображати як теперішні, так і потенційні параметри ризику установи.

Оцінка ризику в СОР має відображати як теперішні, так і потенційні параметри ризику установи. На цій оцінці базується стратегія і робота нагляду. Вона також створює основу для обговорень із керівниками та членами ради банку і допомагає забезпечити більш ефективну роботу нагляду (інспектування, безвиїзний нагляд, тощо).

Представники нагляду мають обговорювати висновки у межах СОР із відповідними керівниками банку і членами Спостережної ради. Участь керівництва банку може допомогти роз'яснити або змінити висновки нагляду у межах СОР. Такі обговорення допоможуть НБУ і керівництву комерційного банку досягти спільного розуміння ризиків, зосередитися на сильних і слабких



сторонах управління ризиками і забезпечити досягнення планів нагляду на майбутнє.

Система оцінки ризиків

Для шести категорій ризику проводиться кількісна та якісна оцінка

НБУ визначив систему оцінки кожної основної категорії ризику. Система оцінки ризиків забезпечує комплексні засоби вимірювання ризику і визначення того, які наглядові процедури будуть проведені. Для шести категорій ризику – кредитного ризику, ризику ліквідності, ризику зміни процентної ставки, ринкового ризику, валютного ризику та операційного ризику – нагляд оцінює кількість ризику, якість управління ризиком, сукупний ризик і напрямок ризику. Для ефективного використання системи наглядовці мають враховувати поточний стан банку, а також фактори, які можуть вказувати на ризики, що збільшуються. За системою оцінки ризиків параметри ризиків банку мають чотири компоненти:

- **Кількість ризику**, що є рівнем або обсягом ризику, на який наражається банк, і характеризується як незначна, помірна або значна.
- **Якість управління ризиком**, тобто, наскільки добре ризики визначаються, вимірюються, контролюються проводяться їх моніторинг; характеризується як висока, задовільна або низька.
- **Сукупний ризик**, що є узагальнюючим висновком, який відображає рівень занепокоєння нагляду зважаючи як на кількість ризику, так і на якість управління ризиком, з урахуванням відносної важливості кожного з цих аспектів. Він оцінюється як високий, помірний або низький за кожною з десяти категорій ризику. Пом'якшуючі фактори, наприклад, страхівка, можуть вплинути на оцінку сукупного ризику наглядом. Оцінка сукупного ризику спрямовує конкретні заходи і ресурси, передбачені у стратегії нагляду. Перелік оціночних факторів доповнює процес прийняття рішення.
- **Напрямок ризику**, що є вірогідною зміною сукупного рівня ризику протягом наступних 12 місяців і характеризується як зростаючий, стабільний або такий, що зменшується. Напрямок ризику впливає на стратегію нагляду, зокрема, на те, у якій мірі використовуються посилені процедури. Такий напрямок, що зменшується, вказує на те, що нагляд очікує на основі наявної інформації, що сукупний ризик зменшиться протягом наступних 12 місяців. Стабільний напрямок вказує на те, що нагляд очікує, що сукупний ризик залишиться незмінним. Зростаючий напрямок говорить про те, що нагляд

очікує, що сукупний ризик буде більшим через 12 місяців.

Кількість ризику і якість управління ризиком мають оцінюватися незалежно одна від одної. Тобто, коли присвоюються окремі оцінки за системою оцінки ризиків, на оцінку кількості ризику не повинна впливати якість управління ризиком, якою б високою чи низькою вона не була. Крім цього, сильна капітальна база або високі фінансові показники діяльності не повинні розглядатися як пом'якшуючі фактори для неадекватної системи управління ризиками. Нагляд не повинен робити висновок, що "високий" рівень ризику – це погано, а "низький" рівень ризику – це добре. Кількість ризику просто відображає рівень ризику, який банк приймає на себе у ході ведення діяльності, і чи добре це, чи погано – залежить від того, чи здатні його системи управління ризиками виявляти, вимірювати, проводити моніторинг і контролювати цю кількість ризику.

Чотири категорії ризику мають тільки якісну оцінку

Решта ризиків – стратегічний ризик, ризик репутації, юридичний ризик та ризик інформаційних технологій – впливають на капітал і надходження банку, але їх важко точно виміряти кількісно. Відповідно, НБУ обрав підхід до того, як ці ризики оцінюються і вимірюються, за яким оцінюються лише **сукупний ризик і напрямок ризику**. Характеристики сукупного ризику і напрямку ризику ті ж самі, що й для інших семи ризиків.

		Кількість ризику		
		Незначна	Помірна	Значна
Якість управління ризиком	Висока	Низький сукупний ризик	Низький сукупний ризик	Помірний сукупний ризик
	Задовільна	Низький сукупний ризик	Помірний сукупний ризик	Високий сукупний ризик
	Низька	Помірний сукупний ризик	Високий сукупний ризик	Високий сукупний ризик

Нагляд має проводити оцінку ризиків установ у межах Системи оцінки ризиків у кінці кожного циклу нагляду (як правило, 12 місяців). Вона має оновлюватися у будь-який час, коли нагляду стають відомі зміни параметрів ризиків на проміжних етапах.

Застосування ризику у нагляді

Проводячи оцінку ризиків у межах системи оцінки ризиків, нагляд визначає рівень занепокоєння нагляду і напрямок ризику для кожної категорії ризику. Прийняте рішення визначає, які наглядові процедури будуть використовуватися: наприклад, комплексне інспектування, тематичні інспектування, заходи безвиїзного нагляду, тощо.

Застосування методики і стандартів управління ризиками дозволить нагляду пристосовувати свої програми до кожної установи. Метою нагляду є забезпечення найбільш ефективного, але найменш нав'язливого нагляду, що відповідає інтересам як установи, так і її вкладників та інших кредиторів.



Для нотаток

Основні методи вимірювання та оцінки ризиків

Владислав Чемерис, начальник Управління контролю ризиків
Національного банку України

Процес ризик-менеджменту складається із чотирьох послідовних етапів: ідентифікація ризику, його вимірювання та кількісна оцінка, контроль ризику та моніторинг ризику. Кожен з цих процесів є важливим для успішного управління ризиками банку. Однак один з цих етапів – вимірювання та оцінка ризиків – викликає набагато більший інтерес порівняно із іншими етапами, оскільки без достовірної та надійної оцінки ризиків їх контроль та моніторинг неможливі, а ідентифікація не має сенсу.

Методи вимірювання ризиків

Наведені нижче основні методи вимірювання ризиків можуть бути використані для оцінки величини ризиків за тими категоріями ризиків, які піддаються кількісній оцінці.

Метод Value-at-Risk (VAR)

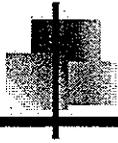
На основі статистичних даних про волатильність (мінливість) ринкових показників та їх взаємної кореляції дає можливість розраховувати ризикову вартість кількісних цільових показників, які аналізуються, із заданим рівнем достовірності. Показник ризикової вартості являє собою частку абсолютного значення показника, що аналізується (або відносну, в процентах), на яку із заданою ймовірністю може змінитися значення показника протягом певного часового горизонту. На сьогодні є найпоширенішим методом вимірювання процентного ризику, ринкового ризику та валютного ризику.

Метод "стрес-тестування"

Метод "стрес-тестування" є важливим для управління процентним ризиком, ринковим ризиком та валютним ризиком і дозволяє проаналізувати у динаміці результати впливу найбільш несприятливих варіантів зміни важливих кількісних показників ризику. Зауважимо, що стрес-тестування не передбачає прогнозування майбутньої поведінки фінансових показників, а призначене для віртуальної оцінки ступеня зміни основних показників ризику у випадку значних змін параметрів ринку.

Метод Risk Adjusted Return on Capital (RAROC)

Цей метод є основою для інтегрованого кількісного вимірювання ризику, який має різні джерела, і дозволяє обчислити обсяг „економічного капіталу” як необхідного капіталу, який повинен мати банк для забезпечення стабільної діяльності та нейтралізації негативного впливу ризиків. Основна функція економічного капіталу – нейтралізація



непередбачуваних збитків, що забезпечує певний рівень впевненості кредиторів і акціонерів банку.

Показник RAROC, який являє собою відношення зважених на ризик надходжень до зваженого на ризик капіталу, вже фактично став стандартним методом вимірювання доходності, скоригованої на ризик. Варіантом RAROC є акціонерна додана вартість (shareholder value added – SVA).

Ефективність методології RAROC залежить від якості аналітичних моделей для вимірювання конкретних видів ризику.

Методи визначення чутливості

Методи визначення чутливості характеристик об'єктів, які знаходяться під ризиком, до обсягів змін показників ризику. Одним з основних є метод аналізу показників "дюрацій", який базується на їх властивості відображати чутливість поточної вартості фінансового інструменту до зміни процентних ставок: чим більшою є дюрація фінансового інструменту, тим більш чутливою при інших рівних умовах є його поточна вартість до зміни процентної ставки. Різниця між середньою дюрацією активів і пасивів на кожному часовому інтервалі характеризує позицію, що займає банк по відношенню до процентного ризику на цьому інтервалі. Позитивний дисбаланс дюрацій призводить до зміни економічної вартості банку в сторону, протилежну до зміни процентних ставок. Негативний дисбаланс дюрацій призводить до зміни економічної вартості в одному напрямі зі зміною процентних ставок.

Виділяють такі показники дюрації фінансових інструментів:

- 1) стандартної дюрації, якою є строк дії фінансового інструмента, зважений на величину приведених до поточної вартості потоків коштів, отримуваних відповідно до специфіки цього фінансового інструмента;
- 2) модифікованої дюрації, яка розраховується як відношення стандартної дюрації до величини $(1+r)$, де r – процентна ставка, і використовується для оцінки чутливості потоку платежів до процентної ставки;
- 3) ефективної дюрації як відношення зміни ціни фінансового інструмента до відповідної зміни ринкової процентної ставки, що визначається на основі статистичних даних і використовується для оцінки процентної чутливості складних фінансових інструментів з опціонною природою.



Метод "коефіцієнтного аналізу"

Суттю цього методу є евристичний експертний аналіз динаміки економічних коефіцієнтів, що тією чи іншою мірою характеризують кредитоспроможність зокрема та фінансовий стан контрагенту взагалі з співставленням з середніми показниками відповідної групи банків та в цілому по банківській системі за відповідний період. Використовується для оцінки кредитного ризику.

Метод рейтингів

Відповідно до методу рейтингу, для кожного банку за певною методикою обчислюються рейтинги і висновок про кредитоспроможність та загальний фінансовий стан певного контрагенту робиться згідно з динамікою його рейтингу. Використовується для оцінки кредитного ризику.

Метод аналізу розривів фінансування за діапазонами строковості ("gap"-аналіз)

Згідно з методом геп-аналізу, відповідні активи та пасиви підрозділяються на діапазони строковості фінансових інструментів і потім проводиться аналіз, чи достатніми є більш ранні потоки отримуваних за розміщеними активами коштів для виконання зобов'язань кожного діапазону строковості. Використовується для оцінки процентного ризику та ризику ліквідності.

В процесі аналізу ризику ліквідності основними етапами реалізації даного методу є наступні:

- 1) всі активи та пасиви з визначеним терміном сплати розділяються за певними часовими інтервалами згідно зі строком, що залишився до їх закінчення.
- 2) з пасивів з невизначеним строком дії (по більшості це поточні рахунки клієнтів та банків) виділяють так звану "постійну частину", тобто суму, нижче якої в останній час (наприклад, один рік) ці активи не зменшувались, і мінливу частину, тобто ту частину, що перевищує постійну частину цих пасивів. Після цього сума, що представляє постійну частину, як правило, заноситься до довгострокових пасивів, а мінлива частина – до поточних пасивів;
- 3) розраховується позиція банку за ліквідністю, яка представляє собою різницю між активами та пасивами на певний проміжок часу (наприклад, поточна позиція, або позиція строком від 1-го



до 3-х місяців). В разі, якщо позиція на певному проміжку часу є від'ємною (пасиви перевищують активи), така позиція, як правило, закривається шляхом залучення коштів на грошовому ринку або продажу певних ліквідних активів.

На сьогодні найбільшого прогресу досягнуто у вимірюванні ринкових ризиків (валютного, процентного та цінового), оскільки значна кількість трансакцій з застосуванням фінансових інструментів надає хорошу цінову статистику, що значною мірою сприяє отриманню належної оцінки ринкових ризиків.

Розвиток кількісних методів вимірювання ризику є важливим, однак потрібно пам'ятати, що формальні моделі, особливо статистичні, є обмеженими і спрощеними образами реального світу, які базуються, як правило, на минулому досвіді. Спрощеність робить їх дуже корисними для ідентифікації та вимірювання ризиків, а з іншого боку, це є їх великим недоліком, оскільки моделі не можуть відобразити значну частину того, що трапляється в динамічному і складному навколишньому середовищі.

Крім того, значення ризикової вартості Value-at-Risk і подібні оцінки повинні застосовуватися пруденційно. Аналізуючи ситуацію на фінансових ринках під час криз, можна зробити висновок про те, що не потрібно занадто довіряти тим оцінкам, які були зроблені за стабільного стану ринків. Параметри, на яких базуються оцінки ризиків - наприклад, стандартна девіація і кореляції - як правило, враховують історичну поведінку ринку разом з деякими простими припущеннями - наприклад, нормального розподілу - щодо закону розподілу ймовірностей. Статистичні методи розрахунків ризикової вартості типу Value-at-Risk добре працюють за стабільного стану ринків, і, як правило, вони не можуть передбачити різких змін стану фінансових ринків, які характерні для кризових періодів, тому статистичні оцінки потребують додаткових методик оцінки та алгоритмів (таких, наприклад, як стрес-тестування), які будуть аналізуватися разом.

На додаток до використання формальних моделей необхідно застосовувати системний підхід і комбінувати їх з комплексною оцінкою та з застосуванням евристик економістів-експертів.

Методи управління ризиками

Існує чотири основних типи підходів до управління ризиком:



- уникнення ризику (свідоме рішення не наражатися на певний вид ризику);
- запобігання втратам (виконання дій, метою яких є зменшення ймовірності втрат і мінімізація їх наслідків);
- прийняття ризику "на себе" (покриття збитків за рахунок власних ресурсів);
- перенесення ризику (перенесення ризику на інших суб'єктів, яке проводиться за допомогою хеджування, страхування та диверсифікації).

Хеджування має місце в тих випадках, коли захід, застосований для зменшення ризику втрат, одночасно призводить до неможливості отримання додаткового доходу у випадку виникнення сприятливої ситуації протягом періоду дії хеджування.

Страхування передбачає попередню виплату страхового внеску, або премії, з метою уникнення або зменшення обсягів збитків через отримання страхових виплат за настання страхового випадку.

Диверсифікація полягає у вкладенні коштів у різні активи замість концентрації вкладень лише в одному або кількох з можливих інструментів.

Кредитний ризик

Основними методами управління кредитним ризиком є:

- диверсифікація, тобто розміщення коштів у значній кількості контрагентів по можливості у різних сферах діяльності з метою унеможливлення одночасного дефолту значної кількості контрагентів;
- встановлення лімітів розміщення коштів у одного контрагента (лімітів концентрації) в залежності від його фінансового стану і обсягу діяльності для обмеження втрат у випадку дефолту конкретного контрагента;
- кредитування під заставу, що дозволяє значно зменшити обсяги кредитного ризику.

Ринковий ризик та валютний ризик

Методи управління ринковим ризиком і валютним ризиком зводяться до зменшення чутливості динаміки цільових характеристик об'єктів, які знаходяться під ризиком, до зміни ринкових показників, які є джерелом ризику. Таке зменшення чутливості досягається через внутрішнє хеджування (підтримка

такої структури об'єкта, який знаходиться під ризиком, щоб максимально можлива частка взаємної зміни цільових характеристик його компонент під впливом зміни ринкових показників компенсувала одна одну) або зовнішнє хеджування (компенсування змін цільових характеристик компонент об'єкта, які відбуваються під впливом зміни ринкових показників, спеціально укладеними зовнішніми угодами з застосуванням похідних фінансових ринкових інструментів).

Процентний ризик

Основними методами управління процентним ризиком є управління дюраціями, а також застосування методів аналізу розривів фінансування і зовнішнього хеджування процентних ставок. Управління дюраціями (контроль дюрацій) полягає у моніторингу нормалізованого (з урахуванням власного капіталу банку) дисбалансу дюрацій або на відношення дюрації активів до дюрації пасивів. Банк, що намагається уникнути процентного ризику, повинен утримувати нормалізований дисбаланс дюрацій на нульовому рівні.

Ризик ліквідності

Управління ризиком ліквідності полягає у підтриманні позиції ліквідності на рівні, що не перевищує граничних лімітів, встановлених на основі попереднього аналізу. Враховуючи мінливість процентних ставок на грошових ринках, ці ліміти не повинні перевищувати суми, що може бути залучена банком в короткий термін і на прийнятних фінансових умовах.

Методи управління ліквідністю базуються на управлінні активами та пасивами банку. Існує кілька основних методів управління ліквідністю:

1. Метод фондowego пула, який базується на зіставленні загальної потреби в ліквідності та всіх наявних у банка джерел його покриття. Сутність даного методу полягає в тому, що всі банківські кошти, отримані з різних джерел, розглядаються як єдиний пул коштів, що є в банку, зі створенням первинних та вторинних ліквідних резервів.

Існує два основних підходи до управління ризиком ліквідності згідно методу фондowego пула: застосування коефіцієнтів ліквідності та безпосереднє відстеження динаміки потреби в ліквідності та джерел її покриття.

- Застосування коефіцієнтів ліквідності дозволяє проаналізувати за допомогою фінансових коефіцієнтів

структуру активів і пасивів банку і порівняти їх з оптимальними для банку значеннями. Використанням тільки нормативів ліквідності можна обмежитись лише для зовнішнього фінансового аналізу, коли немає доступу до більш деталізованої інформації щодо строковості окремих активів та пасивів банку.

- Для стратегічного управління ризиком ліквідності безпосередньо в банку розрахунок коефіцієнтів ліквідності повинен доповнюватися відстеженням динаміки потреби в ліквідності та джерел її покриття. Дієвість цього підходу особливо висока в тому випадку, якщо є достатня кількість достовірних позицій, тобто позицій з визначеним строком погашення.
2. Метод конверсії фондів, сутність якого полягає у тому, що кошти, мобілізовані з різних джерел, підлягають використанню у різних напрямках. За цього методу дилема "ризик-доходи" вирішується окремо для кожного джерела коштів ніби це – окремий банк (інша назва методу – метод "міні-банку").
 3. Метод управління резервною позицією, управління ризиком ліквідності за яким полягає у визначенні обсягів резервної позиції без формування заздалегідь вторинних резервів, тобто лише прогнозується розмір фондів, які можна залучити на грошовому ринку для фінансування можливого відтоку коштів.
 4. Метод управління кредитною позицією є методом активного управління портфелем і полягає у визначенні особливої кредитної позиції того обсягу коштів, який банк отримає в короткостроковому періоді у випадку, якщо він не поновлюватиме короткострокові кредити.

Ключовим при застосуванні методу активного управління портфелем є механізм сек'юритизації, який полягає у переведенні банківських активів у цінні папери, а також у будь-яку іншу форму, в якій їх можна реалізувати на ринку.





MEMO

To: Permanent Task Force on Risk-Management and Risk-Based Supervision
From: Alex Kutsenko, Economic Specialist, Bank Supervision Development Project
Date: May 13, 2003
Re: *Summary of Proposals and Comments to RAS by Banks and NBU Offices*

The purpose of this memo is to inform the members of the Permanent Task Force on Risk-Management and Risk-Based Supervision the summary of comments and concerns received from banks and NBU Offices on the draft Risk Assessment System.

General Information

In total we received 39 letters from banks and NBU Offices. The majority of comments (17 letters, or about 44% of total) dealt only with editorial and non-material issues, or officially stated "no objection".

The rest of the letters included proposals on how to improve the structure and the content of the document and they deserve an in-depth consideration. In our opinion, the following proposals were the most important and material:

- **To change the categories of risks** not identifying the IT risk and legal risk as separate categories, and incorporate the FX risk and interest rate risk into the market risk;
- **To create a glossary and use standard Ukrainian terminology** instead of English terms, where appropriate;
- Within the assessment factors for each risk category **to range the factors by their importance** – to place the most important, essential factors first and only after them to have additional criteria;
- **To ensure a certain control of subjectivism while producing the assessment.** In order to do that:
 - Where possible, **identify numerical parameters for assessment factors**, especially those that deal with more or less measurable factors like concentration of credit portfolio, level of outstanding loans and commitments to lend to regulatory capital, weight of adversely classified assets, ect.
 - **To establish an uniform approach to assessment of aggregate risk** based upon level of risk and the quality of risk management;
 - **Clearly state whether or not the bank needs to do any corrective action** based upon the assessment results.

In addition, the banks discussed a whole range of issues that are substantive but less important. It would be desirable to review such issues within the small working group before introducing to large Task Force.

Generally it shall be mentioned that there is a substantial misunderstanding on the goals and objectives of the RAS. It is obvious since many letters, especially prepared by banks, included a suggestion to upgrade the document to "better incorporate" the requirements of New Basle Capital Accord, or even to reproduce it in order to convert into a

policy document for banks on what are the best practices of risk-management. Such proposals mostly dealt with credit and operational risks, i.e. those risks that are key component of capital adequacy assessment under the new Accord. We shall also mention that banks generally are quite familiar with technical aspects of Basle recommendations whereas there are significant problems with understanding the purpose of such documents – assessment of capital adequacy, not the management of risk. A conclusion can be made that such misunderstanding is going to continue for a time and will require attention from NBU during the training to bank managers.

Below is the more detailed discussion of the major recommendations, together with a proposed approach to them – accept or reject. The final decision on every recommendation has to be made by the Permanent Task Force.

Change in Risk Categories

Some banks have brought up a proposal to change risk categories that were the basement of the RAS. In particular, State Exim Bank proposes not to separate legal risk and IT risk into independent categories but rather assess these risks and the quality of their risk-management within the operational risk. The argument to support such proposal is the draft New Basle Capital Accord where operational risks includes components of legal and technology risks. State Savings Bank suggests that it will not be possible to “draw a clear line between different risk categories”, since the documents produced by the Basle Committee on Bank Supervision use a different classification of risks: “In particular, the market risk includes interest rate risk and price risk of securities in trading books, as well as FX risk and commodity price risk for the entire bank. Interest rate risk for banking group is segregated into a separate category. Basle Committee includes into operational risk the risk of internal processes, personnel risk, risk of information technology (systems) and risk of external events. Operational risk covers legal risk and does not include strategic risk nor reputation risk”. Credit Bank (Ukraine) proposes: “To revisit the risk map by including FX risk and interest rate risk into market risk and the legal risk and IT risk into operational risk”. Similar proposals supported by similar arguments can be found in letters from other banks.

Proposal: in the definition of the marker risk to state clearly that four its components apply to trading book only and that the rest – the banking book – is assessed within other risk categories. Therefore there is no need to change marker risk category components. As for the legal risk and IT risk it is necessary to develop the final decision of the Permanent Task Force since indeed in the recent document of the Basle Committee “Sound Practice for Management of Supervision of Operational Risk” dated February 2003 the operational risk includes those areas that were classified by NBU as components of legal risk and IT risk. The Basle Committee did it in the light of a general approach to include operational risk into capital adequacy calculation.

Glossary

The proposal to elaborate a glossary can be found in almost every letter that arrived from banks. The most commonly found argument to support the proposal is the necessity to eliminate conflict of terminology within the document and to teach the RAS users. In addition, Bank Pivdenny has alerted attention to the need to have glossary in order to liquidate terminology collision with other NBU regulations:

- “Credit Risk” – there are already two definitions of Credit Risk: one in NBU Lending Policy dated 1995 and one in NBU Veksel Policy dated 1999;

- *“Liquidity Risk”, “Interest Rate Risk” and “Operational Risk” – there are the definitions of these risks in NBU Veksel Policy dated 1999.*

In addition there are numerous concerns about overuse of borrowed terms where there are Ukrainian terms available; about use of undefined objects such as *“good processes”, “good personnel and management”,* etc. We shall separately mention the concerns towards the term *“risk”* and derivative combination of words. In particular, the Ukrsofsbank proposes to substitute term *“quantity of risk”* by the term *“exposure to risk”*, and Mriya Bank proposes to substitute the above-mentioned term with *“level of risk”* arguing that *“quantity”* can only be apply to measurable objects and therefore it is not feasible to use it in respect to some of the risks.

Proposal: to elaborate the glossary of major terms, stressing that the way they are defined in the glossary is only for the purpose of the Risk Assessment System. In addition, we have to have another look at the document to ensure the consistency of the terminology used.

Ranking Assessment Factors by Importance

Some NBU Regional Offices wished to prioritize assessment factors within each risk category by importance. In fact, they propose to place the first those factors that are the most important to arrive to a conclusion on the level of risk and the quality of risk management. At the same time the rest of the factors that are either less important or just additional shall be placed at the end of the list.

A good example of such proposal is the letter from NBU Office in Crimea: *“It is necessary to classify the assessment factors by how critical they are. The identification of, so to say, “critical”, “key”, and “additional” factors would allow better and more objective assessment of specific risk”.*

Proposal: since the proposal is interesting and deserves attention, it is necessary to try to make such ranking at least within measurable risk categories. We can use as the basis the approach of the Basle Core Principles of Effective Bank Supervision: identify essential criteria (factors) as those that are required as a minimum for assessment, and additional criteria that shall be used once it is not possible to come up with an assessment using essential criteria.

Introduction of Numerical Thresholds for Assessment Factors

The proposal to set thresholds for assessment factors can be found in almost any letter. When banks list factors where they wish to have thresholds they typically name easy measurable factors. A good example is the letter from Kharkiv NBU Office: *“While using the assessment factors to evaluate 10 risk categories for the purpose to ensure a common understanding the numerical parameters for low, moderate and high risks have to be produces. For example, there are the following factors to assess credit risk: “diversification of credit risk (as a percentage to capital?) is effective; the level of outstanding loans and commitments to lend to total assets (as a percentage – low, moderate, high); ratio of loans and commitments to lend to regulatory capital (as a percentage of total loans – adequate or not adequate); level of past-due and doubtful loans (as percentage of capital – low, moderate, high); level of adversely classified assets (as percentage of capital – low, moderate, high); potential loss of earnings or capital due to credit risk (as percentage of capital – minimal, controlled, significant)”.* The State Savings Bank states that *“Presented in the RAS quantitative factors are in fact qualitative, and the assessment is done using non-quantitative factors like: “low level”, “low ratio”, “limited value”, etc. More over, some*

86

quantitative factors rather describe the quality of risk management like exceptions from predescribed procedures, adequacy of growth in assets to the experience of bank employees, etc.” The culmination of such concerns is the statement by State Exim Bank: “We understand that a certain element of subjectivism can not be completely removed from risk assessment, but we are deeply interested in such element be prudent and responsive”.

Proposal: the problem described is of a very serious nature and requires a well-thought approach. Fundamentally, the risk assessment system shall be based upon a subjective judgement, just like CAMELS system. Any numerical parameters can be a step to limit supervisor’s ability to exercise his or her expert judgement. From the other hand, lack of any parameter for any factor can lead to excessive subjectivism, especially in the light of the fact that risk-management and risk assessment are new areas. It is recommended to carefully review risk assessment factors and identify those where numerical thresholds are possible. In addition, we shall consider putting something like “melted borders for such factors, like: level of past-due loans to total loans above 40% is deemed “high”, “moderate” is the level of 20% - 30%, “low” is level less than 10%; or: level of outstanding loans and commitments to lend to total assets is “low” if it is below 20%, “moderate” if it is within 15% - 35%, and “high” if it is above 30%. In the first example we set forth absolute minimums or maximums and leave the room for examiner to judge the situation “in between”. In the second example assessments overlap and the examiner again has an ability to exercise judgement given the real situation in the bank. However, in both cases the supervisors will have arguments to support their positions. This problems also deserves lots of attention during training sessions, especially using case studies.

Uniform Approach to Arrive to Aggregate Risk

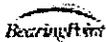
There is a number of concerns that the RAS does not have any clear approach how aggregate risk will be assessed combining the quantity of risk and quality of risk-management systems. In this respect we can benefit from the proposal by Kharkiv NBU Office that describes the assessment matrix:

<i>Quality of Management</i>	Strong	Satisfactory	Weak
<i>Quantity of Risk</i>			
Low	Low	Low	Moderate
Moderate	Low	Moderate	High
High	Moderate	High	High

Proposal: to see whether it is feasible to use the matrix as an uniform approach to arrive to aggregate risk based upon assessment of the quantity of risk and the quality of risk management.

Mandatory Results of Risk Assessment

At least, there is another very serious problem identified by bank. This is the problem whether or not the results of risk assessment are mandatory for the bank in question. As it has been noticed by Donetsk NBU Office, the last paragraph of “Risk-Based Supervision” Section (page 2) sets forth that “supervisors have to discuss preliminary conclusions of this risk-based supervision strategy with bank management and adjust conclusions and strategies based on those discussions, if appropriate”. At the same time, the Introduction says that: “banks are not required to adjust their own risk management processes to coincide with this methodology”.



May 2003

95

In addition, some banks and NBU Offices have noticed that the RAS does not cross-references to other NBU supervision policies, in particular Planing Policy, CAMELS Rating Policy and Enforcement Policy.

Proposal: nevertheless the RAS is an autonomous document, we have to ensure it fits into the set of NBU regulations. This work has already started, we shall make sure it continues.

The rest of comments and proposals can be reviewed during a small work group meeting since they are too specific.



МЕМО

Кому:
Від:
Копія:
Дата:
Тема:

Ми вивчили досвід ряду країн щодо того, як здійснюється акредитація працівників агентств банківського нагляду цих країн. Відомо, що акредитація в тій чи іншій формі та під різними назвами здійснюється в різних країнах світу, наприклад в Австралії, Великій Британії, Південній Африці, країнах Скандинавії, Гонконгу. Проте ми вирішили зосередити увагу перш за все на досвіді Сполучених Штатів Америки та Польщі. Наш вибір пояснюється двома факторами:

По-перше, ми маємо найбільший обсяг інформації щодо саме цих країн, оскільки наша компанія має тісні зв'язки з їхніми наглядовими агентствами.

По-друге, досвід цих країн видається найбільш прийнятним для України, оскільки 1) як Національний банк України, так і Національний банк Польщі широко використовують методи і підходи, запропоновані радниками із Сполучених Штатів; 2) Польща і Україна є країнами одного регіону зі спільною історичною долею, яка визначає менталітет народу, та досить подібним минулим економічним досвідом.

Виділимо кілька аспектів, на які маємо звернути увагу:

- Визначення поняття акредитації
- Етапи процесу акредитації
- Можлива організація процесу акредитації

Визначення поняття акредитації

Акредитація працівників служби банківського нагляду - це процес надання офіційного дозволу на виконання наглядових завдань певного рівня складності. Цей процес спирається на програми з навчання та підвищення кваліфікації працівників, а його результати в більшості країн є основою для просування працівників по службі, забезпечення упорядкованого розвитку їхніх кар'єр, а також надання відповідних винагород, включаючи, зокрема, підвищення заробітної платні та преміювання.

Одним із ключових компонентів процесу акредитації є іспити, або тестування працівників, що мають на меті перевірку їхніх технічних знань. Таке тестування необхідне для того, щоб упевнитись, що працівник має необхідні знання для виконання наглядових завдань певного рівня складності. На основі успішно пройденого тестування (зданих іспитів) працівники отримують повноваження офіційно представляти органи банківського нагляду.

Однак хотілося б окремо підкреслити, що акредитація наглядовців є одним із найважливіших елементів процесу розвитку кар'єри наглядовця. Процес акредитації повинен поєднуватися зі спланованим процесом навчання (як у класі, так і на робочому місці), періодичною оцінкою якості роботи працівників, що разом складає структурований розвиток кар'єри працівників, який включає просування по службі та надання відповідних винагород (рівень заробітної плати та преміювання). Оцінка знань має засвідчувати рівень професійних знань працівника. Крім того, час від часу мають проводитись заходи щодо підвищення кваліфікації працівників, які вже отримали певний рівень акредитації.

Процес акредитації повинен поширюватися на всіх працівників служби нагляду, які працюють у підрозділах, що передбачають часті та інтенсивні контакти з банками. Це стосується в першу чергу підрозділів, які здійснюють виїзне інспектування. Працівники підрозділу безвиїзного нагляду також повинні проходити акредитацію, але можуть не підлягати тестуванню найвищого рівня.

Враховуючи зазначене в попередніх параграфах, необхідно підкреслити, що обов'язковою умовою існування належного процесу акредитації є програма навчання та підвищення кваліфікації працівників. Така програма повинна поєднувати різні форми навчання, від організованих формальних семінарів у класі до навчання на робочому місці.

Аспекти процесу акредитації

Процес акредитації включає такі основні аспекти:

- Наймання на роботу на конкурсній основі
- Отримання права на виконання більш складних завдань
- Просування по службі (розвиток кар'єри)

Наймання на роботу на конкурсній основі

Слід відразу зазначити, що на роботу в органах банківського нагляду будь-якої країни можуть претендувати лише люди, які відповідають ряду вимог. Як правило, ці вимоги включають вищу освіту в галузі економіки, бухгалтерського обліку, права або в іншій галузі, яка дає можливість бути корисним для банківського нагляду. Може вимагатися також певний досвід роботи у пов'язаних галузях, бездоганна характеристика з попереднього місця роботи або навчання, відсутність судимостей, а також іноді громадянство даної країни.

Розглянемо, як може відбуватися наймання на роботу на прикладі Управління контролера грошового обігу Сполучених Штатів Америки (далі – “ОСС”).

В ОСС процес відбору та наймання нових працівників починається з бесіди з претендентами на посаду. Під час цієї бесіди представники агентства розповідають кандидатам на посаду про можливості, які пропонує робота в галузі банківського нагляду, а також дають певне уявлення про ОСС. На основі отриманої інформації претенденти можуть прийняти виважене рішення щодо того, чи варто їм спробувати розпочати кар’єру наглядовця. Така бесіда також передбачає ряд запитань до претендентів щодо їхніх планів та намірів стосовно кар’єри.

Для того, щоб працювати в банківському нагляді, необхідні певні базові знання. Ці знання перевіряються за допомогою тестів. Претенденти повинні виконати ряд вправ, покликаних продемонструвати їхнє вміння спілкуватися письмово і усно, а також дати можливість певною мірою оцінити їхні знання в галузі бухгалтерського обліку, економіки та фінансів. В Додатку надаються приклади питань, з яких складаються такі тести.

Процес відбору претендентів на посади відбувається в офісах ОСС і побудований так, щоб це було зручно як для них, так і для агентства. Під час відвідання офісу претенденти отримують можливість подивитись, в яких умовах і як працюють співробітники служби банківського нагляду та поспілкуватися з ними та між собою.

Процес відбору серед кандидатів на посади в ОСС включає:

- тест на базові знання;
- тест на вміння викладати свої думки на письмі;
- усну презентацію
- повторну бесіду – тепер вже особисту.

Тестування звичайно відбувається під час відвідання офісу ОСС. Іноді деякі його модулі можуть проводитися в приміщеннях вищих учбових закладів або в інших місцях.

Виконані завдання перевіряються спеціально підготовленими працівниками ОСС, які визначають якість відповідей згідно з єдиними послідовно виробленими стандартами. Під час тестування претенденти мають продемонструвати знання та навички, необхідні для роботи на посаді банківського наглядовця. Тому для того, щоб претендувати на посаду, треба успішно пройти всі етапи тестування. Допускається один повторний усний іспит із базових знань. Повторне тестування навичок усного спілкування та повторний письмовий тест не проводяться.

Тестування базових знань

Тестування триває 90 хвилин, за які необхідно відповісти на 180 запитань, обравши правильну відповідь з кількох запропонованих варіантів (так званий multiple choice). Загальна оцінка залежить від кількості правильних відповідей.

Тест на базові знання включає питання з таких дисциплін:

- Порядок складання бухгалтерських звітів та відображення в них відповідних операцій
- Бухгалтерські проводки
- Аудит
- Довгострокові боргові інструменти, акціонерний капітал, структура капіталу
- Фіскальна та монетарна політика
- Структура та функціонування банківської системи США
- Цикл бізнесу
- Роль і суть фінансового менеджменту
- Фінансовий аналіз (аналіз фінансових звітів, прогнозних планів, бюджетів, кредитний аналіз)
- Інвестиції
- Формування та операції корпорацій, товариств та підприємств

Тест на базові знання є ані занадто важким, ані легким. Він орієнтований перш за все на перевірку знань стандартів бухгалтерського обліку, а також того, що зазвичай вивчається у вузах. Якщо претенденти не пройшли тестування, його можна спробувати повторити через півроку.

Письмовий тест

Одним із основних обов'язків банківських наглядовців є підготовка письмових звітів щодо результатів перевірок банків, рекомендацій стосовно стану банків, аналітичних звітів тощо. У цих документах наглядовці повинні чітко та зрозуміло викладати свої думки та висновки. Для перевірки цих вмінь та навичок в ОСС було розроблено спеціальну письмову вправу. Претендентам пропонується гіпотетична проблема, підкріплена певною інформацією та додатковою документацією – таблицями та графіками. Для вивчення цих матеріалів та підготовки висновків надається одна година. Потім ця письмова робота оцінюється на предмет правопису, синтаксису та структури тексту. Для отримання високої оцінки необхідно повністю розкрити тему, викладати думки логічно та продемонструвати добре знання граматики. Така письмова вправа не розрахована на оцінку спеціальної підготовки претендентів.

Усна презентація

Оскільки наглядовці в процесі роботи спілкуються з багатьма працівниками банків різного рівня, вони повинні вміти чітко, логічно та переконливо висловлювати свої думки. Тому програма конкурсу на отримання роботи в ОСС включає усну презентацію щодо висновків з приводу проблеми, викладеної у письмовому тесті (див. попередній підрозділ). Комісія з двох чоловік оцінює такі вміння претендентів:

- Здатність ефективно спілкуватися
- Вміння аналізувати та синтезувати інформацію
- Вміння планувати та організовувати інформацію
- Вміння робити судження та висновки

Під час презентації можна користуватися записами та додатковими матеріалами, але не просто читати їх. Комісія також ставить запитання щодо теми презентації.

Бесіда

Початкове опитування претендентів на посаду банківського наглядовця в ОСС має на меті просто знайомство. В кінці конкурсу претенденти ще раз зустрічаються з представниками агентства у неформальних умовах для бесіди на спеціальні теми на дещо глибшому рівні. При цьому претенденти також розповідають про свою освіту, попередній досвід, досягнення, плани щодо кар'єри та інтереси. Також більш конкретно обговорюються деякі особливості роботи банківського наглядовця.

Після цього підсумовується результат конкурсу і приймається відповідне рішення, про яке претендентів повідомляють протягом чотирьох тижнів.

Отримання права на виконання більш складних завдань

Кінцевою метою акредитації є отримання права офіційно представляти орган нагляду на виїзному інспектуванні в якості керівника інспектування та/або виконувати аналітичні завдання найвищого рівня складності. Процес акредитації та тестування знань працівників, який існує в ОСС та в Польщі, передбачає, що наглядовці повинні продемонструвати фундаментальні навички на виїзних інспектуваннях або в процесі аналізу банків та на учбових семінарах, а потім здати тести. На основі результатів зданих тестів і здійснюється надання такого права, яке зазвичай супроводжується і просуванням по службі – тобто переведенням на вищі посади з відповідною винагородою.

Наприклад, в ОСС за законом лише людина, яка отримала звання Інспектора національних банків, може офіційно представляти це наглядове агентство та діяти від його імені. Це означає, що в ролі керівника виїзної перевірки може виступати лише Інспектор банків, що мають федеральну ліцензію. Інші працівники служби банківського нагляду можуть брати участь в перевірці, але не можуть бути керівниками перевірок. Це не означає, що всі працівники, що беруть участь у виїзних перевірках, обов'язково повинні бути Інспекторами банків, що мають федеральну ліцензію. Навпаки, на перевірках малих банків та банків середнього розміру бригада зазвичай складається в основному з працівників, які ще не завершили процесу акредитації. Підготовка на робочому місці є надзвичайно важливим елементом професійного шляху інспектора.

Процес акредитації складається з кількох етапів (принаймні з трьох). Першим його етапом є власне наймання на роботу (див. попередній розділ). За результатами конкурсу на посаду працівник, якщо його було прийнято до органів нагляду, отримує право на участь в інспектуванні банків. Другий етап акредитації надає право бути відповідальним за один із аспектів інспектування. Третій етап – це етап найбільш суб'єктивного тестування, за результатами якого працівник отримує право бути керівником перевірки.

Початковий етап акредитації

Як вже зазначалося, мета першого – початкового - етапу акредитації – отримання посади початкового рівня в органах нагляду. Тест, який здається на цьому рівні, орієнтований на перевірку знань основ бухгалтерського обліку, фінансів, економіки тощо, які зазвичай отримуються в рамках вузівських програм. Мета цього тесту – упевнитись в тому, що претендент має базові знання, необхідні для роботи в службі нагляду і для участі в наглядових діях. Однак такий працівник повинен пройти додаткову підготовку, яка займає певний час. Цей початковий період навчання триває принаймні один рік.

Протягом цього періоду працівники прослуховують певну кількість семінарів. Темі семінарів можуть дещо різнитися в залежності від країни, програми підготовки персоналу, виду діяльності тощо. Однак слід зазначити, що досвід багатьох країн доводить, що найбільш ефективним є уніфікований підхід, який передбачає вимогу прослуховування єдиного базового курсу для працівників всіх підрозділів (виїзного інспектування, безвиїзного нагляду, ліцензування тощо). Уніфікована програма семінарських занять включає курс із виїзного інспектування (інтенсивний – принаймні тижневий – семінар із системи рейтингу CAMELS), курс із безвиїзного нагляду, курс кредитного аналізу, основ управління активно-пасивними операціями, бухгалтерського обліку, підготовки письмових документів та усних презентацій тощо.

Крім того, надзвичайно важливою є підготовка на робочому місці, яка відбувається під наглядом і за допомогою досвідчених працівників.

Після перебування на початковій посаді протягом встановленого періоду (принаймні одного року), прослуховування всіх необхідних семінарів обов'язкового для всіх фундаментального курсу та проходження принаймні шестимісячної підготовки на робочому місці (на виїзних інспектуваннях, на виконанні аналітичних завдань тощо) працівник може бути рекомендований на підвищення в посаді до наступного рівня.

Проміжний етап акредитації

Для отримання посади наступного, вищого - проміжного - рівня працівник, який прослухав необхідну кількість навчальних курсів та пройшов відповідну підготовку на робочому місці, отримує право на тестування наступного рівня, тобто має здати іспит. Тести, з яких складається такий іспит, мають об'єктивний характер, тобто перевіряють конкретні технічні знання основ виїзного інспектування, безвиїзного нагляду, бухгалтерського обліку, основних компонентів системи CAMELS тощо. Ці тести включають питання, які працівник повинен був засвоїти за час своєї роботи в органах нагляду на основі прослуханих семінарів та підготовки на робочому місці.

Працівник отримує право на посаду проміжного рівня лише після успішно зданого іспиту. Основна різниця між посадами початкового та проміжного рівнів полягає в тому, що на проміжному рівні працівник повинен бути готовий виконувати більш складні наглядові завдання, наприклад, перевіряти найважливіші питання інспектування банку (достатність капіталу, якість активів, валютний ризик, ризик процентної ставки, ліквідність, аудит та система внутрішнього контролю) або виконувати аналітичні завдання більш складного рівня.

Одночасно такий працівник продовжує навчання на семінарських заняттях, прослуховуючи курси поглибленого рівня та ті, що вимагаються для його подальшої роботи (наприклад, спеціалізовані, щодо введення нових наглядових методик та підходів тощо). Перелік курсів, який вимагається для прослуховування, визначається програмою підготовки та підвищення кваліфікації персоналу даного агентства.

Після перебування на посаді проміжного рівня протягом одного року (або іншого встановленого даною установою періоду), прослуховування відповідної кількості навчальних курсів поглибленого рівня, виконання наглядових завдань підвищеного рівня складності, проведення презентацій перед радами та керівництвом банків та/або керівництвом служби нагляду, працівник може бути рекомендований керівником свого підрозділу на проходження тестування кінцевого – найвищого – рівня.

Найвищий етап акредитації

Кінцевий рівень акредитації має на меті надання працівникові права офіційно представляти органи нагляду перед банківською спільнотою. Іспити, які для цього повинен здати працівник, мають підтвердити, що він відповідно підготовлений до цієї місії і володіє необхідним для цього рівнем знань, вмінь та навичок. Після успішного проходження тестування третього рівня працівник отримує звання (а також посаду), яке дає йому право виступати в якості керівника виїзного інспектування або виконувати аналітичні та інші наглядові завдання найвищого рівня, які передбачають контакти з комерційними банками. Це звання (посада) передбачає, що працівник повинен відповідати дуже жорстким вимогам, а також контроль за їхнім додержанням

Тестування на отримання найвищого рівня акредитації орієнтоване в першу чергу на перевірку аналітичних здібностей працівника, навичок усного та письмового спілкування та глибину знання процесу нагляду. У тесті третього рівня широко використовується наглядовий інструментарій (наприклад, інформаційно-аналітичні системи типу “Досье банку” та Уніфікований звіт за діяльністю банку, формат Звіту про інспектування тощо).

Тест на отримання найвищого рівня акредитації складається в основному із завдань типу “кейс-стаді” (практичні завдання). Такі завдання передбачають перевірку вміння користуватися наглядовими підходами та методиками для аналізу стану банку, а також здатності чітко та логічно викладати свої висновки в письмовій формі та у вигляді усної презентації.

Кожен претендент повинен обговорити фінансовий стан банку з більш досвідченими інспекторами – членами екзаменаційної комісії, які виступають в ролі керівництва комерційного банку. Комісія має перелік стандартних відповідей на запитання “кейс-стаді” (практичної вправи). Потім претендент пише висновок щодо результатів свого аналізу та бесід із керівництвом банку у формі меморандуму на ім'я керівництва банку, а після цього ще і обговорює цей меморандум усно з комісією, яка на цей раз виступає у своїй звичайній ролі – представників служби нагляду. Щоб цей процес був якомога

об'єктивніший, розробляються критерії, за якими оцінюється виступ кожного претендента.

Просування по службі (розвиток кар'єри)

Процес акредитації є невід'ємною частиною процесу просування по службі працівників – тобто, розвитку їхньої кар'єри. Розвиток кар'єри відбувається на підставі періодичної (зазвичай щорічної) оцінки якості роботи працівника, яка здійснюється його/її безпосереднім керівником, та на підставі результатів акредитації.

Оцінка роботи працівника передбачає в першу чергу оцінку того, як він/вона ставиться до своїх службових обов'язків, наскільки сумлінно їх виконує. Передбачається також оцінка вміння працювати в колективі, професіоналізм, здібності та організованість.

Оцінка роботи працівника може бути вельми структурованим процесом. Вона може складатися з бесід, відповідей на запитання анкет, а також включати власну оцінку працівником якості виконання ним службових обов'язків. Наводимо анкету, яка використовується з цією метою в BearingPoint (див. Додаток 2).

В українській практиці, зокрема, в Національному банку України, найбільш наближеним до цього процесу є процедура атестації, яка в першу чергу полягає в оцінюванні якості виконання функціональних обов'язків. Атестація також передбачає оцінку сумлінності працівника, його дисциплінованості, вміння працювати в колективі тощо. Частота та характер проведення атестацій не передбачають глибокої перевірки конкретних технічних знань працівника.

Отже, ще раз зазначимо, що акредитація, на відміну від атестації, - це процес перевірки конкретних знань, якими повинен володіти працівник, аби бути спроможним виконувати завдання технічного характеру відповідного рівня. Процеси акредитації та атестації повинні доповнювати один одного. В більшості наглядових агентств (зокрема, в Польщі та Сполучених Штатах) результати акредитації також враховуються в процесі розвитку кар'єри працівників. Тобто акредитація є одним із факторів, спираючись на які працівник може претендувати на більш високу посаду та підвищення заробітної плати, а також, можливо, на отримання інших додаткових винагород (премій тощо).

Можлива організація процесу акредитації

Для запровадження повноцінного, обґрунтованого процесу акредитації, який передбачає проведення тестування різного рівня, повинні існувати певні передумови.

По-перше, в усіх розглянутих наглядових агентствах в тій чи іншій формі існує обов'язкова програма підготовки персоналу: адже перш ніж проходити тестування, працівники повинні мати можливість отримати необхідні знання, як на робочому місці, так і за допомогою участі в навчальних семінарах та сесіях. Зазвичай така програма складається з переліку курсів, обов'язкових для всіх співробітників, які відповідають за виконання безпосередньо наглядових завдань.

По-друге, щоб процес акредитації існував та мав сенс, потрібна база даних, яка містить інформацію щодо підготовки, яку пройшов кожен працівник, та запитання та інші навчальні матеріали, що використовуються для підготовки тестів. Така база даних, очевидно, повинна ґрунтуватися на матеріалах курсів, які входять до обов'язкової програми підготовки персоналу

Очевидно, що адміністративна функція організації підготовки персоналу та створення та ведення бази даних передбачають участь у програмі акредитації служб управління персоналом та інформаційних технологій. Ці підрозділи також залучаються до підтримання безпеки та конфіденційності баз даних та тестових матеріалів, оброблення та статистичного аналізу результатів тестування, оновлення тестових матеріалів на основі рекомендацій служби нагляду. Розглянемо, яке може відбуватися тестування, на прикладі Національного банку Польщі.

Тестування

Процес тестування поєднує тести як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Акредитація першого і другого рівня передбачає в основному тестування об'єктивного характеру. Таке тестування передбачає, що працівник або претендент на посаду демонструє конкретні технічні знання з ряду дисциплін.

Тестування суб'єктивного характеру спрямоване на перевірку аналітичних здібностей працівника, навичок усного та письмового спілкування та глибину знання процесу нагляду. Воно відбувається в основному на третьому рівні акредитації. Хоча певні елементи такого тестування можуть входити і до завдань першого та другого рівнів (наприклад, що стосується перевірки вміння спілкуватися письмово та усно). У суб'єктивних тестах широко використовують завдання типу "кейс стаді". В контексті банківського нагляду такі тести перевіряють вміння працювати з різноманітним наглядним інструментарієм (наприклад, зі Стратегіями нагляду, Уніфікованим звітом про діяльність банку тощо).

Щоб процес акредитації мав сенс, тести, що входять до його складу, повинні бути обґрунтованими та змістовними. Тестування може бути обґрунтованим та змістовним лише за умови, що питання для тестування весь час уточнюються, аби відповідати чинному законодавству та тенденціям розвитку банківського сектору, залишаючись при цьому конфіденційними. Дуже важко уникнути ситуацій, коли працівники, що здають іспит, обговорюють ті чи інші питання з майбутніми кандидатами на тестування. Важко також об'єктивно оцінити та чесно здійснити суб'єктивну частину тестування.

Кожне тестове питання закодоване, щоб можна було автоматично сортувати питання та відбирати їх довільно для тестів. Довільний відбір питань забезпечує більш об'єктивну оцінку знань учасників, адже тоді кожен тест відрізняється від інших. Код повинен включати рік, назву теми, тип запитання та номер питання.

Сортування за роками дуже зручне, оскільки допомагає працівникам, відповідальним за тестування, слідкувати за тим, щоб запитання залишалися актуальними. Скажімо, якщо в 2000 році до банківського законодавства були внесені зміни, то питання, складені в 1999 році, переглядаються та уточнюються. Це легше зробити, якщо в коді питань зазначається рік – наприклад, у вигляді цифр “99”.

Кодування за темами дозволяє підібрати різноманітні теми для тестування і наповнити їх достатньою кількістю питань, а також зробити наголос на темах, які видаються більш актуальними в даному випадку (наприклад, 20 питань із законодавства та нормативних актів, 5 по валютних операціях та 10 з бухгалтерського обліку).

Тип питання – це або вибір правильної відповіді з кількох запропонованих (так званий multiple choice), або відповідь типу “правильно - неправильно”.

Для розроблення автоматизованої системи для обробки кодів, сортування та відбору питань, звичайно, потрібна допомога служби інформаційних технологій. Крім того, служба управління персоналом також бере найактивнішу участь в організації процесу акредитації, оскільки саме вона відповідає за організацію та проведення тестування. Але кінцеву відповідальність за забезпечення навчання працівників у класі та на робочому місці, яке дозволило б співробітникам наглядку проходити всі відповідні етапи розвитку їхньої кар’єри, несе керівництво служби наглядку.

Тестування другого і третього рівнів звичайно відбувається на регулярній основі (наприклад, два рази на рік у Польщі). Для тестування суб’єктивного характеру необхідно підготувати, витягнувши з бази даних, певну кількість запитань. Це зазвичай має робити підрозділ, що відповідає за підготовку персоналу. Кількість таких запитань, які складають основу суб’єктивного тесту, може досягати в середньому 300. Ці запитання торкаються різноманітних аспектів банківської діяльності та банківського законодавства, що їх повинні знати наглядовці.

Працівник, що здає тест, має в своєму розпорядженні певний час (приблизно дві години), за які він повинен відповісти на певну кількість запитань (у Польщі – 100). Час, що надається для відповідей, є дуже важливим елементом тесту, оскільки за умовами претендент може користуватися будь-якою літературою, посібниками, матеріалами тощо. Від претендента не вимагається запам’ятовування законів та правил бухгалтерського обліку, він просто повинен знати, де їх шукати. Обмеженість часу дає можливість пересвідчитися в тому, що працівник здатний достатньо швидко знайти вірну відповідь.

Відбір питань для тестів також здійснюється за активною участю служби інформаційних технологій, оскільки оброблення результатів комп’ютеризоване. Самі питання готуються в тих підрозділах наглядку, які безпосередньо залучені до практичної наглядкової діяльності, на основі навчальних матеріалів, що використовуються в програмі підготовки персоналу. Кінцеві оцінки результатів тесту – “здано – не здано”. Кількість балів, яка вважається прохідною, остаточно визначається керівництвом банківського наглядку. Звичайно це процент правильних відповідей (наприклад, 70%). Працівникам, які не здали тест,

дозволяється за їхнім бажанням повторно взяти участь у тестуванні через певний час (наприклад, півроку).

Внутрішній контроль тестування

Тестування знань працівників служби банківського нагляду знаходиться під постійним контролем служби управління персоналом, а контроль за фізичним збереженням тестових матеріалів здійснюється службою інформаційних технологій. Тестові питання, практичні вправи (кейс-стаді) зберігаються під паролем, доступ до них здійснюється тільки за умови відповідного дозволу.

Як мінімум за 30 днів до дати тестування підрозділ управління персоналом надсилає до підрозділу інформаційних технологій письмове розпорядження (прохання) довільно відібрати 100 питань відповідно до тем, обраних екзаменаційною комісією служби банківського нагляду. Довільно відібрані питання друкуються та надаються до підрозділу управління персоналом протягом визначеного часу після надання запиту до підрозділу інформаційних технологій. Потім підрозділ управління персоналом просить зробити необхідну кількість копій запитань. Копії тестів затверджуються керівництвом служби банківського нагляду.

Претенденти мають певний час (2-3 години) на завершення тесту. В кінці трьох годин всі тестові питання та відповіді здаються. Питання, які залишилися без відповіді, вважаються такими, що на них дана неправильна відповідь. Якщо більш ніж 80% претендентів дають невірну відповідь на одне і те саме питання, вважатиметься, що така відповідь є правильною, аби легше було підраховувати бали.

Претенденти мають право приносити з собою будь-які матеріали. Однак розмовляти з іншими претендентами під час тесту забороняється. Якщо претендентові зробили більше одного зауваження, вважається, що він не пройшов тест.

Тестові питання зберігаються в підрозділі підготовки персоналу протягом одного року, а потім знищуються. Відповіді на тестові запитання обробляються в підрозділі інформаційних технологій, після чого повертають до підрозділу підготовки персоналу, де зберігаються один рік, а потім знищуються. Підрозділ підготовки персоналу записує результати за кожним працівником, що брав участь у тестуванні, включаючи ідентифікаційний номер працівника (який призначається для зручності спеціально для проведення тестування), регіон або відділ, загальну кількість балів та кількість балів по кожній темі.

Результати тестування за кожним працівником надаються відповідальному працівникові відповідного регіону. Після цього результати тесту обговорюються з кожним працівником, який брав участь у тестуванні. Протягом 60 днів після обговорення безпосередній керівник кожного працівника, який не здав тестування, готує для нього/неї план навчання, який має на меті поповнити його/її знання, аби наступного разу він/вона успішно пройшли відповідний рівень акредитації.

Додаток 1.

**ПРИКЛАДИ ПИТАНЬ, ЯКІ ВКЛЮЧАЮТЬСЯ ДО ТЕСТІВ ПІД ЧАС НАЙМАННЯ
НА РОБОТУ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ (МАТЕРІАЛИ ОСС)**

1. З чого з переліченого тут складається капітал?

- I. Звичайні акції
- II. Привелійовані акції
- III. Емісійні різниці
- IV. Нерозподілений прибуток
- V. Резерви

- (A) II та V
- (B) I, II та IV
- (B) I, II, III та IV
- (Г) I, II, III, IV та V

2. Основна причина, з якої банк реструктуризується в холдінгову компанію – це

- (A) необхідність більш ефективно захистити себе від конкуренції з іншими банками
- (B) розширення кола фінансових послуг, які він може надавати законним шляхом
- (B) диверсифікація в нефінансові види діяльності
- (Г) створення більш централізованої структури управління

3. Крах (банкрутство) бізнесу відбувається, коли

- (A) в компанії погане керівництво
- (B) компанія має великі борги
- (B) збитки перевищують капітал
- (Г) компанія зростає занадто швидко

*4. Яка з приведених тут причин може спонукати банк придбати корпоративну
облігацію та показати її на своєму інвестиційному рахунку?*

- (A) Дохід від корпоративної облігації не оподатковується
- (B) Корпоративні облігації можна придбати дешевше (за нижчою номінацією), ніж інші
- (B) Процентна ставка за корпоративними облігаціями часто перевищує ставку за іншими інвестиціями
- (Г) Корпорація, яка випустила облігацію, знаходиться в тій самій місцевості, що і банк

*5. Банк має депозит місцевого уряду розміром 500 000 доларів терміном на 1 рік під
12%. Що з переліченого тут зробить банк, щоб забезпечити для себе дохід,
одночасно надійно розмістивши гроші?*

- (А) Надасть кредит у розмірі 500 000 доларів під заставу нерухомості місцевій будівельній компанії на 30 років під ставку 14%.
- (Б) Відкриє кредитну лінію в розмірі 500 000 доларів місцевому виробникові товарів під ставку 2% вище базової.
- (В) Придбає облігацію уряду вартістю 500 000 доларів під ставку 12,5% зі строком погашення один рік.
- (Г) Зробить вкладення у кілька кредитів (за умови погашення рівними частками через певні проміжки часу) терміном на 3 роки на придбання автомобілей через місцевого автомобільного дилера під ставку 16%.

6. Що з переліченого тут використовується як автоматичний стабілізатор економіки?

- I. Допомога по безробіттю
II. Податок на прибуток
III. Податок на нерухоме майно

- (А) Лише I
(Б) Лише II
(С) I та II
(Г) I, II та III

7. Що з переліченого тут входить до складу застави, вартість якої може бути договірною?

- I. Акції та облігації
II. Ощадні рахунки
III. Готівкова вартість полісу страхування життя
IV. Строкові депозитні сертифікати

- (А) Лише II
(Б) Лише I та III
(В) Лише II та III
(Г) I, II, III та IV

8. Під терміном “незалежність аудиторів” розуміють

- (А) Спосіб мислення аудитора
(Б) Здатність аудитора залишатися незалежним від втручання з боку керівництва
(В) Специфічний спосіб виконання аудитором своїх щоденних обов’язків
(Г) Здатність аудитора працювати самому

9. Чому звичайні акції рідко можна знайти в інвестиційних портфелях банків?

- (А) Дохід від звичайних акцій підлягає оподаткуванню
(Б) Банк не має права голосу на зборах акціонерів
(В) Коливання цін на акції занадто великі

(C) Дивіденди за акціями сплачуються в різні періоди

10. Чи мають переваги банки, що отримують ліцензію на федеральному рівні, перед банками, що ліцензуються на рівні штату? Якщо так, яку?

(A) На них не поширюється законодавство де-яких штатів, яке не дозволяє створювати філії

(B) Вони мають підвищені вимоги щодо резервів

(B) Їм дозволяється відкривати філії в різних штатах

(Г) Жодних переваг немає

Відповіді

1. (Г)

2. (Б)

3. (B)

4. (B)

5. (B)

6. (B)

7. (Г)

8. (Б)

9. (B)

10. (Г)

Accreditation: International Best Practices

We have completed research on how accreditation of banking supervisors is performed based on the experience of a number of countries. It is well known that different forms of accreditation exist in regulatory agencies of such countries as Australia, Great Britain, South Africa, Scandinavian countries, and Hong Kong. However, we chose to focus primarily on the United States and Poland due to two factors:

First, information available to us on these countries is rather vast, since our company has close relations with their regulatory agencies.

Second, the experience of these countries seems the most appropriate for Ukraine, since 1) both the NBU and the National Bank of Poland widely use methods and approaches proposed by their US advisors; and 2) Poland and Ukraine are the countries of the same region sharing common history, which affects the population mentality, as well as a similar historical economic background.

We will concentrate on the following aspects:

- Definition of accreditation
- Stages of the accreditation process
- Possible organization of the accreditation process

Definition of Accreditation

Accreditation of banking supervisors is the process of issuing official permission to perform supervisory tasks at certain complexity levels. This process is based on a formal training program, while its results are the basis for structured career development of employees, as well as compensation schemes, including salaries and bonuses.

A key component of accreditation is examinations or testing of employees aimed at the confirmation of their technical knowledge and skills. Such testing is needed to ensure that the employee has knowledge required to perform supervisory assignments at a certain complexity level. Based on successfully passed tests, employees are authorized to officially represent the regulatory agency.

However, it should be specifically stressed that accreditation of banking supervisors is one of the key elements of a career development process. The accreditation process should be combined with a planned training process (both classroom and on-the-job) and a periodic evaluation of employee performance, which together make up the structured career development of an employee that includes promotion and provision of relevant remunerations (salary and bonuses). Assessment of knowledge should certify the level of an employee's professional knowledge. In addition, occasionally there should be taken actions to improve the qualifications of employees who have already passed the first level of accreditation.

The accreditation process should cover all employees of the regulatory agency who have frequent and intensive contacts with banks. This includes primarily those units that perform onsite examinations. Offsite analysis should also go through an accreditation process, however, it may be discussed if they need to be subjected to the highest accreditation level.

Given the above discussion, it should be stressed that a meaningful accreditation process is only possible under the condition that there is a formal training program in place. Such program should combine different forms of training, from formal classroom sessions to on-the-job training.

Aspects of Accreditation

The accreditation process indicates the following aspects:

- Recruitment on a competitive basis
- Authorization to perform more complicated assignments
- Career development

Recruitment on a Competitive Basis

It should be stated at once, that in order to apply to a position in a supervisory agency, a candidate should meet a number of requirements. Usually these requirements include a higher education in the area of economics, accounting, law or any another area applicable to banking supervision. There may be a requirement that the candidate should have a certain level of experience in related areas, good performance from previous jobs, no criminal record, and maybe citizenship of the given country.

Let us discuss the recruitment process at the Office of the Comptroller of the Currency (OCC).

At the OCC, the selection and recruitment of new employees begins with a meeting with candidates for a specific position. During this meeting, representatives of the agency tell the candidates about the OCC and opportunities offered by a job with the agency. Based on the information obtained the candidates may take a well thought decision on whether they should start a career as a bank supervisor. These meetings also include a discussion about the candidates' plans and intentions concerning career objectives.

In order to work at the OCC, a basic knowledge of certain areas is required. Such knowledge is verified through testing. The candidates are tested in order to demonstrate their abilities to communicate both orally and in writing, as well as their knowledge in the areas of accounting, economics and finance. In Attachment 1, sample questions from such tests are provided.

The selection process is conducted in OCC offices and is structured in a convenient way for both candidates and the agency. During the visit to the office the candidates have an opportunity to meet OCC employees and see how they employees work.

The selection process at the OCC includes the following:

- Basic knowledge testing
- Testing for written communication skills
- Testing for oral presentation skills
- A final personal interview

Testing is usually performed during a visit to the OCC office. Sometimes certain testing modules may be conducted at the premises of university, colleges or other facilities.

The tests are checked by specially trained OCC employees, who verify the quality of answers in compliance with consistently developed standards. In the course of testing the candidates are expected to demonstrate knowledge and skills required to work as a bank examiner. Therefore, in order to obtain the job, all stages of testing must be successfully passed. One more attempt to pass the basic knowledge test is allowed. Retesting of written and oral communication skills is not performed.

Basic knowledge testing

The testing lasts 90 minutes, during which time 180 multiple-choice questions are to be answered. The overall score depends on the number of correct answers.

The basic knowledge test consists of questions covering the following subjects:

- Nature of accounting transactions and records
- Accounting entries
- Auditing
- Long term debt, stockholders' equity and capital structure
- Fiscal and monetary policy
- Structure and functioning of the US banking system
- Business cycle
- Role and nature of financial management
- Financial analysis (statement analysis, forecasts, budgets, credit analysis)
- Investments
- Formations and operation of corporations, partnerships and proprietorships

The basic knowledge test is neither difficult, nor easy. It is aimed at primarily checking the knowledge of accounting standards, as well as what is usually studied at business colleges. If the test is not passed, a retest is allowed only after six months.

Written test

One of the main responsibilities of banking supervisors is the preparation of written products, e.g. reports of onsite examinations, recommendations on banks' condition, analytical reports, etc. Examiners should be able to clearly and understandably state their conclusions in these documents. In order to check written communication skills, a special written exercise was developed by the OCC. Candidates are offered a hypothetical problem, supported with some additional information and documentation (tables and charts). One hour is given to study this material and develop a written analysis. The document is checked for spelling, syntax and the text structure. To be rated high, the topic should be fully discussed in a logical and grammatical

manner. This type of written exercise is not aimed at checking technical knowledge of candidates.

Oral presentation

Since supervisory work also requires communicating orally with bankers, employees must be able to clearly, logically and convincingly present their ideas. Therefore, the recruitment competition includes an oral presentation of conclusions on the problem discussed in the written test (see the previous section). A commission of two people evaluates the following skills of candidates:

- Ability to efficiently communicate orally
- Ability to analyze and produce information
- Ability to plan and organize information
- Ability to pass judgments and draw conclusions

During the presentation the candidates are allowed to use notes and additional materials, however, they cannot just read their presentation. The commission may also ask questions on the topic of the presentation.

Interview

The purpose of the initial meeting with candidates was for the OCC interviewers to determine a candidate's potential employment with the OCC. At the end of the competition the candidates again meet with agency representatives to be interviewed on specific topics. During this interview the candidates also elaborate on their education, previous work experience, achievements, career plans, and interests. Some specific features of the bank examiner's job are also discussed.

Then the results of the competition are summarized and an appropriate decision is taken, of which, the candidates are informed within four weeks.

Authorization to perform more complicated assignments

The ultimate goal of accreditation is to be granted the right to officially represent the regulatory agency at onsite inspections as an EIC and/or perform top-level analytical assignments. The process of accreditation and testing knowledge of employees, employed by the OCC and the National Bank of Poland, requires that examiners demonstrate fundamental skills at onsite inspections or in the course of analyzing banks, successfully complete training seminars, and then be tested for their knowledge. Based on the results of the test, the right to officially represent the supervisory agency is given and further career development is provided, which usually means promotion to a higher position with appropriate increases in compensations.

For example, at the OCC by law only National Bank Examiners have the right to officially represent the agency and act on its behalf. This means that only National Bank Examiners may EIC of an examination. Other banking supervision employees may participate in onsite

inspections, but they cannot be EIC's. This does not mean that all examiners participating in onsite inspections must be National Bank Examiners. Moreover, at the examination of small and medium size banks the crew usually consists mostly of unaccredited examiners. On-the-job training is an essential element of the examiners' professional development.

The accreditation process consists of several stages (at least three). Its first stage is actual recruitment (see the previous section). If under the competition results the candidate has been accepted to the agency, he/she has the right to participate in onsite inspections of banks. The second stage of accreditation gives the right to be in charge of one of the aspects of the onsite examination. The third stage is where formal testing takes place (mostly on a subjective basis), and based on successfully passing the testing process, an employee is given the right to be EIC.

Initial stage of accreditation

As it has been mentioned, the purpose of the first – initial – stage of accreditation is to hold a junior position within the regulatory agency. The test to be passed at this level is aimed at checking the basic knowledge of accounting, finance, economics, etc., which are usually taught at universities. The goal of such test is to ensure that the candidate to the job has sufficient basic knowledge required to work in the regulatory agency and participate in supervisory activities. However, the junior employee must have additional training, which takes some time. This initial training period lasts at least one year.

During this period employees participate in a number of formal seminars. Topics of the seminars may differ depending on the country, the agency, the formal training program, the type of activities, etc. However, it should be stated, that the experience of many countries proves that the most efficient approach is a unified approach, which requires all employees from all units (onsite inspections, offsite analysis, licensing, etc.) to go through a unified basic set of courses. The unified formal training program includes a course on onsite inspections (an intensive – at least a week – seminar on CAMELS), offsite course, credit analysis, basic funds management, accounting, written and oral communication, etc.

Additionally, and extremely important, is on-the-job training, which is performed under the supervision and with the assistance of experienced examiners.

After having been in the junior position for a specific period of time (at least one year), having attended all required training sessions of the mandatory fundamental course, and having at least six months on-the-job training (onsite examinations, analytical work, etc.), the employee may be recommended to the next level position.

Intermediary stage of accreditation

In order to have the right for a next level position the employee, who has gone through a required number of training courses and had completed appropriate on-the-job training, obtains the right for testing at the next level. Such testing is of an objective nature, i.e. it is aimed at checking specific technical knowledge of basic onsite and offsite supervision, accounting, CAMELS

components, etc. This testing includes issues that the employee had to master during the time of his/her work in the agency based on training seminars attended and on-the-job training.

The employee is entitled to a higher-level position only after successfully passing the examination. The main difference between junior and intermediary positions is that at the intermediary level the employee should be able to perform more complicated supervisory assignments, e.g., do the main components of onsite examinations (capital adequacy, assets quality, FX risk, interest rate risk, liquidity, audit function and internal controls) or top analytical assignments.

At the same time, an employee continues his/her formal classroom training, attending advanced courses and courses required for his/her further work (for example, specialized courses, courses on new supervisory methodologies and approaches, etc.). The list of courses, that are required of the intermediary level, is determined by the formal training program of the given agency.

After having been at the intermediary position for one year (or another established term), having gone through a set number of advanced training courses, having performed top level supervisory tasks, and having made presentations to the Council/management of commercial banks and/or the agency, the employee may be recommended by his/her immediate manager for the final testing stage.

Final stage of accreditation

The final level of accreditation is aimed at giving the employee the right to officially represent the agency. Required tests are to confirm that the employee is ready to fulfill this mission and has the appropriate level of knowledge and skills. After successfully passing the third testing level the employee is granted the title (and the position) that allows him/her to be EIC or perform analytical and other regulatory assignments of the highest level, which include contacts with commercial banks. **This title (position) implies that the employee should comply with very strict requirements, as well as control of this compliance.**

Testing for the final accreditation level is focused primarily on the analytical skills of the employee, as well as writing and oral communication skills and knowledge of the supervisory process. The third level test is largely based on supervisory tools (e.g., information systems similar to the Dossier of the Bank, UBPR, Onsite Report format, etc.).

The test for the final accreditation level consists primarily of case studies. These case studies are aimed at testing the ability to use supervisory approaches and methodologies to analyze the condition of the bank, as well as the ability to clearly and logically present conclusions in writing and orally.

Every candidate must discuss the financial condition of the bank with more experienced examiners – members of a commission, who act as management of the commercial bank. The commission has a list of standard answers to all case study questions. Then the candidate writes a conclusion on the results of his/her analysis and the discussion with the bank's management (the commission) in the form of a memo addressed to the bank's management. This memo is

discussed orally with the commission, who at this time acts in its usual role as representatives of the supervisory agency. To make this process as objective as possible, criteria are developed based on which the presentation of each candidate is assessed.

Career Development (Promotions)

The accreditation process is an integral part of the process of promoting employees, that is, their career development. Career development proceeds based on a periodical (normally annual) evaluation of an employee's performance done by his/her immediate manager and based on accreditation results.

An employee performance evaluation envisions, first of all, an assessment of how he/she treats his/her job responsibilities and how diligently he/she performs them. An assessment of the ability to work in a team, professionalism, skills and self-discipline is also envisioned.

An employee performance evaluation may be a fairly structured process. It can consist of interviews, questionnaires and a performance self-assessment. Attached is the questionnaire used for this purpose in BearingPoint (See the Attachment).

In Ukrainian practice, in particular at the NBU, the closest to this process is the attestation procedure that primarily consists of evaluating the quality of performance of functional responsibilities. Attestation also envisions an evaluation of an employee's diligence, discipline, ability to work in a team, etc. The frequency and nature of holding attestations do not envision a deep review of an employee's specific knowledge.

So note again, that accreditation unlike attestation is a process of reviewing specific knowledge that an employee must possess to be able to deal with assignments of a technical nature at an appropriate level. The accreditation and attestation processes should complement one another. In most supervisory agencies (in particular Poland and US) accreditation results are also taken into account in the employee career development process. That is, accreditation is one of the factors used which an employee may seek a promotion and a salary raise, and possibly other benefits (e.g. bonuses, etc).

Possible organization of the accreditation process

In order to implement a full-fledged and meaningful accreditation process that envisions the holding of testing at different levels, there must exist certain preconditions.

First of all, in all the supervisory agencies discussed there is a particular form of a mandatory personnel training program: since before being tested employees should be able to receive necessary knowledge both on-the-job and through training seminars and sessions. Such a program would normally consist of a list of courses mandatory for all employees responsible for discharging direct supervisory tasks.

Second, for an accreditation process to exist and make sense, there needs to be a database that contains information on the training that each employee has taken, and questions and other

training materials used for the preparation of tests. Such a database obviously should be based on course materials that are part of a mandatory personnel-training program.

It is obvious that the administrative function of the organization of personnel training, and creation and maintenance of a database envisions the involvement in the accreditation program of the human resource management and IT functions. These units are also involved in the maintenance of the security and confidentiality of databases and testing materials, processing and statistical analysis of testing results, and updating of testing materials based on the recommendations of the supervision function. Let us discuss what testing is held using the National Bank of Poland as an example.

Testing

The testing process combines tests both objective and subjective in nature.

Accreditation of the first and second level envisions primarily testing of an objective nature. Such testing expects an employee or an applicant for a position to demonstrate specific technical knowledge in a number of disciplines.

Testing of an objective nature is aimed at checking the analytical skills of an employee, verbal and written communication skills and the depth of knowledge of the supervision process. It is held mostly at the third level of accreditation, although certain elements of such testing can be incorporated at the first and second levels (for instances, testing of verbal and written communication skills). Subjective tests widely use case study type assignments. In the area of banking supervision such tests check the abilities to work with various supervisory tools (for instance, with Supervisory Strategies, UBPR, etc.).

For the accreditation process to make sense, the tests should be reasonable and meaningful. Testing can be reasonable and meaningful only provided that test questions remain confidential, and are updated regularly to be in line with the current law and developments of the banking sector. It is very difficult to avoid situations where employees taking an examination discuss certain questions with future candidates for testing. It is also difficult to objectively assess and to fairly hold the subjective part of testing.

Every test question is encoded so that it is possible to automatically sort and select them at random when compiling a test. The random selection of questions ensures a more objective assessment of participants' knowledge, since every test would differ from others. The code should include the year, topic, type of question and number of question.

Sorting by year is very convenient, since it helps those responsible for administering the test to make sure that questions are up-to-date. For example, if in 2000 changes were made to banking legislation, then the questions put together in 1999 were to be revised and updated. It is easier to be done, if the question code indicates the year – for example, as “99”.

Encoding by topic allows you to select various topics for testing, include a sufficient number of questions, and emphasize topics perceived as more topical in a given case (for example, 20

questions from legislation and regulations, 5 on foreign exchange operations, and 10 on accounting).

The type of question is either multiple choice or right - wrong.

In order to develop an automated system to process codes, to sort and select questions; assistance of the IT function is obviously needed. In addition, the human resource management function also takes the most active part in the organization of the accreditation process, since it is this area that is responsible for organizing and holding tests. But ultimate responsibility for ensuring personnel classroom and on-the-job training that allow supervision employees to go through all stages of career development is borne by management of the supervision function.

Testing of the second and third levels is normally held on a regular basis (for instance, twice a year in Poland). The subjective portion of the test requires the random selection of questions from the database. This selection process is normally done by the unit responsible for personnel training. The number of questions included in a subjective test database can reach an average of 300. These questions deal with various aspects of banking activity and banking legislation that supervisors should know.

An employee taking a test has a certain time at his/her disposal (approximately two hours) to answer a certain number of questions (in Poland –100). The time given for answers is a very important element of a test, since according to the testing terms an applicant may use any literature, manuals, materials, etc. An applicant is not required to memorize laws and accounting rules. He is simply supposed to know where to look for them. Limited time makes it possible to verify that an employee can find the right answer sufficiently quick.

Questions for tests are selected also with the active involvement of the IT function, since test results are computerized. Questions themselves are prepared by those supervisory subdivisions, which are directly involved in onsite examinations, on the basis of training materials used for the personnel training program. Final evaluation of test results are “passed – not passed”. The lowest passing score is prescribed by management of bank supervision. Normally this is based on a percentage of right answers (for example, 70%). Employees who have not passed the test are allowed at their request to participate in testing repeatedly after a certain time period (for example, every six months).

Internal control of testing

The testing of the knowledge of employees of the bank supervision function is under constant control of the human resource management area, and control over the physical safety of test materials is exercised by the IT function. Test questions and case studies are stored under password. Access to them is subject to appropriate permission.

At least 30 days before the test date the human resource management unit sends to the IT unit a written request to randomly select 100 questions according to the topics picked by the examination commission of the bank supervision function. Randomly selected questions are

printed and provided to the HR management unit within a specified time after filing a request to the IT unit. The IT unit is asked to make the necessary number of copies of the questions, and the number of copies is approved by management of the bank supervision function.

Applicants have a certain time (2-3 hours) to finish the test. At the end of this period all test questions and answers are handed in. Questions left without an answer are considered as having a wrong answer, unless over 80% of the applicants give no answer to the same question. Then a blank answer would be considered as right for ease of scoring.

Applicants have the right to bring with them any materials. However, it is prohibited to talk to other applicants during the test. If an applicant has been rebuked more than once, he/she would be considered not to have passed the test.

Tests are stored in the personnel training unit during one year and then destroyed. Answers to test questions are processed in the IT unit and then are returned to the personnel training unit where they are stored for one year and then destroyed. The personnel training unit records results on each employee who participated in the testing, including the identification number of the employee (which is assigned for convenience specifically for the testing), the region or the unit, the total score and the score on each topic.

Testing results on each employee are provided to the responsible employee of the respective region. The test results are discussed with each employee who participated in the testing. Within 60 days after the discussion, the direct manager of every employee who has not passed the test prepares for him/her a training plan aimed at improving his/her knowledge so that next time he/she successfully passes the corresponding level of accreditation.

Attachment 1.

**EXAMPLES OF TEST QUESTIONS OFFERED TO CANDIDATES TO JOBS
(PROVIDED BY OCC)**

1. *Capital can consist of which of the following?*

- I. Common stock
- II. Preferred stock
- III. Surplus
- IV. Undivided profits
- V. Reserves

- (A) II and V
- (B) I, II and IV
- (C) I, II, III and IV
- (D) I, II, III, IV and V

2. *The primary reason for a bank to convert its corporate structure to that of a one-bank holding company would be*

- (A) Shield itself more effectively from competition with other banks
- (B) Broaden the array of financial services it can legally offer
- (C) Diversify into non-financial activities
- (D) Provide a more centralized management structure

3. *Business failures necessarily occur when*

- (A) Management is poor
- (B) Heavy debt load exists
- (C) Losses exceed capital
- (D) Expansion takes place too rapidly

4. *A bank might purchase a corporate bond for its investment account for which of the following reasons?*

- (A) The income from corporate bonds is tax-exempt
- (B) Corporate bonds can be purchased at smaller denominations than other bonds
- (C) The interest rate for a corporate bond is often higher than that for other investment
- (D) the corporation is located in the community in which the bank is located

5. *A bank has \$ 500 000 that has been deposited by the local government for one year at 12%. To obtain a spread on the money and to make a wise investment, the bank would probably do which of the following?*

- (A) Approve a \$ 500 000 30-year mortgage to a local developer and charge 14%.
- (B) Approve a \$ 500 000 permanent line of credit to a local manufacturer and charge 2% over prime rate
- (C) Purchase a \$ 500 000 Treasury bill at 12,5% maturing in one year.
- (D) Fund numerous 3 year installment loans through a new automobile dealer charging 16%.

6. Automatic stabilizers include which of the following?

- I. Unemployment compensation
- II. Income taxes
- III. Property taxes

- (A) I only
- (B) II only
- (C) I and II
- (D) I, II and III

7. Which of the following is included in negotiable collateral?

- I. Stocks and bonds
- II. Savings accounts
- III. The cash value of the life insurance
- IV. Time certificates of deposits

- (A) II
- (B) I and III only
- (C) II and III only
- (D) I, II, III and IV

8. When the term «independence of an auditor» is used, it refers to the

- (A) Auditor's way of thinking
- (B) Auditor's ability to remain free from interference by management
- (C) Unique way in which each auditor approaches his or her daily activities
- (D) Auditor's ability to work alone

9. Common stock is not usually found in the investment portfolio of a bank for which of the following reasons?

- (A) Income from stocks is not tax-exempt
- (B) A bank cannot vote at the shareholders' meeting
- (C) The price fluctuations in stocks are too great
- (D) Stock pay dividends at different times of year

10. Which of the following, if any, is an advantage to a national bank over a state-chartered bank?

- (A) It is immune from state laws that forbid branching within a state
- (B) It is subject to less stringent reserve requirements
- (C) It is permitted to establish interstate branches
- (D) None of the above

Bidnosidi

- 1. (D)
- 2. (B)
- 3. (C)
- 4. (C)
- 5. (C)
- 6. (C)
- 7. (D)
- 8. (B)
- 9. (C)
- 10. (D)



To: V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: O.V. Shlapak, Deputy Governor
V.V. Krotyuk, Deputy Governor
N.V. Ivanenko, Head of the Unit for strategy, planning and coordination
V.V. Novikov, Deputy Head of the Unit for enhancement of banking legislation and prevention of banking violations
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: June 27, 2003

Subject: **AUDIT COMMITTEES IN BANKS**

Introduction and summary

This memorandum addresses the concept of audit committees in banks. In order to effectively implement a regime of appropriate risk management and improvement in bank corporate governance, significant changes to the Law on Banks and Banking will be necessary. One of these topics entails the structure and function of the audit committee. The current Banking Law requires that each bank have a "Revision Commission," which is elected by the general meeting of the shareholders and is responsible for controlling the financial and economic activity of the bank.

Although the concept of the revision commission contains some elements of the "audit committee" as it is understood in western economies, in general it is incompatible with modern corporate governance. This is primarily because it assigns to the revision commission certain responsibilities which should properly be assigned to the supervisory council. Moreover, with both the supervisory council and the revision commission being elected by the general meeting of the shareholders, the issue of accountability is unclear. By mandating two bodies elected by the shareholders, with overlapping responsibilities, the law creates confusion and lack of accountability, as it is not clear what body is ultimately responsible for the safe and sound operation of the bank.

In most western countries, the audit committee is a committee of the supervisory council, and assists the council with the more technical financial aspects of its (the council's) responsibilities, as well as with overseeing the implementation of the bank's systems of risk management and internal controls, all of which lead to strong corporate governance. Indeed, the audit committee is probably the most important committee in a bank.

It is therefore recommended that the concept of the "revision commission" be eliminated, and that the law require the supervisory council of each bank to establish an audit committee. The committee should be appointed by, and act on behalf of, the council. It should be responsible for overseeing the policies and procedures for risk management and internal controls established by the council, evaluating those policies and procedures, recommending to the council ways to remedy any deficiencies discovered, and should oversee the internal audit function on behalf of the council.

Discussion

The Banking Law requires the supervisory council to "set forth the procedure for review and control over financial and economic activity of the bank," while the Revision Commission "exercises control over" these financial and business activities. This arrangement would be understandable if the commission were a committee of the council, acting on behalf of the council and reporting to it. However, under the law, the commission is appointed by, and reports to, the general meeting of the shareholders. While the commission can submit proposals to the council on matters concerning the financial safety and stability of the bank and protection of interests of bank clients, the commission is ultimately responsible to the general meeting, not the council. The law thus establishes two bodies that are responsible to the shareholders and are charged with responsibility for the financial and economic activity of the bank. It is thus not clear who – the council or the commission – is actually responsible for making sure that the financial and economic activity of the bank is conducted in a sound and prudent manner.

The law requires the Revision Commission to perform the following tasks:

- 1) Control adherence of the bank to the legislation of Ukraine and NBU regulations.
- 2) Review reports of internal and external auditor, and prepare respective proposals for the General Meeting of participants
- 3) Submit proposals to the General Meeting of participants or the Supervisory Council of the bank on any issues within the competence of the Revision Commission, which concern financial safety and stability and protection of interests of bank clients.

The Revision Commission reports on the results of audits and revisions to the General Meeting of participants or the Supervisory Council of the bank, and prepares conclusions in respect of reports and bank balance sheets. The general meeting cannot approve financial statements of the bank without a conclusion of the Revision Commission. (There is no provision in the law for review of the bank's financial statements by the supervisory council).

In modern corporate governance practice, controlling the financial and business activity of an enterprise (including a bank), ensuring appropriate risk management and internal controls, as well as ensuring compliance with applicable laws and regulations, are the tasks of the supervisory council, not a separate body also elected by the shareholders. For example, Principle 5 of the OECD's Principles of Corporate Governance states that the board [supervisory council] should, among other things:

- review and guide the company's strategy, major plans of action, risk policy, annual budgets and business plans;
- ensure compliance with applicable law;

- ensure the integrity of the company's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and that appropriate systems of control are in place, in particular systems for monitoring risk, financial control, and compliance with law.

We are not aware of any market-oriented country outside of the former Soviet Union or eastern Europe that uses a "revision commission" such as described in the Banking Law.¹ On the other hand, in virtually every western, market-oriented country that we have researched, audit committees are specialized committees of the supervisory council and assist the council with its oversight functions. In some cases, audit committees are legally required. In other cases, audit committees are recommended in non-binding codes or "best practice" statements of corporate conduct, while in other cases, supervisory councils voluntarily establish audit committees simply because they believe that it is good business practice. But regardless of whether or not the establishment of an audit committee is a legal requirement, there is widespread consensus that such committees, as extensions of the supervisory council, are an essential component of good corporate governance.²

Attached is a summary of legislative provisions in various countries regarding audit committees, with particular reference to such committees in banks. Also attached are representative materials from the Basle Committee on Banking Supervision, and excerpts from the Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe (Brussels, November 2002). I would like especially to draw your attention to the relevant provisions of the Canadian Banking Act, which contains the best legislative summary of which I am aware concerning the structure and functions of audit committees in banks. This is especially true since the committee's duties emphasize the effectiveness of the bank's internal controls. The Canadian Banking Act also contains a virtually identical provision regarding audit committees in bank holding companies (i.e., parent companies of banks), which greatly enhances the concept of consolidated supervision of banking "groups."

Recommendation

The LBBA should be amended to clearly set forth the responsibilities of the Supervisory Council for overseeing the safe and sound operation of the bank, ensuring the effectiveness of the bank's risk management systems and internal controls, legal and regulatory compliance, and the integrity of the bank's accounting and financial reporting. An "audit committee" should be required. The committee should be a specialized committee of the supervisory council, which should assist the council with the above functions, in particular risk management and internal controls.

¹ In some countries, the audit committee does submit an annual statement to the shareholders, along with the company's annual report. The U.S. is considering this approach for listed companies. However, even in these countries, the audit committee is still a committee of the board (council), and its function is to assist the council, which after all, remains ultimately responsible for the sound and prudent operation of the company.

² See, e.g., European Commission, 1996 Green Paper on Auditing ("Experience has shown that audit committees have proved their worth and have developed into essential committees of the [supervisory council].")

**ATTACHMENT – EXCERPTS FROM LEGISLATION OF SELECTED
COUNTRIES AND RECOMMENDATIONS OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS CONCERNING AUDIT COMMITTEES**

Canada, Banking Act

Section 157.

(1) Subject to this Act, the directors of a bank shall manage or supervise the management of the business and affairs of the bank.

[Note: The Canadian term is "director;" in Ukraine the equivalent terminology would be "supervisory council member"]

Specific duties

(2) Without limiting the generality of subsection (1), the directors of a bank shall

- (a) establish an audit committee to perform the duties referred to in subsections 194(3) and (4)....

Section 194 - Audit committee

194. (1) The audit committee of a bank shall consist of at least three directors.

Membership

(2) A majority of the members of the audit committee must consist of directors who are not persons affiliated with the bank and none of the members of the audit committee may be officers or employees of the bank or a subsidiary of the bank.

Duties of audit committee

(3) The audit committee of a bank shall

- (a) review the annual statement of the bank before the annual statement is approved by the directors;
- (b) review such returns [*i.e., financial reports*] of the bank as the Superintendent [*of Financial Institutions*] may specify;
- (c) require the management of the bank to implement and maintain appropriate internal control procedures;
 - (c.1) review, evaluate and approve those procedures;
- (d) review such investments and transactions that could adversely affect the well-being of the bank as the auditor or auditors or any officer of the bank may bring to the attention of the committee;

- (e) meet with the auditor or auditors to discuss the annual statement and the returns and transactions referred to in this subsection; and
- (f) meet with the chief internal auditor of the bank, or the officer or employee of the bank acting in a similar capacity, and with management of the bank, to discuss the effectiveness of the internal control procedures established for the bank.

Report

(4) In the case of the annual statement and returns of a bank that under this Act must be approved by the directors of the bank, the audit committee of the bank shall report thereon to the directors before the approval is given.

Required meeting of directors

(5) The audit committee of a bank may call a meeting of the directors of the bank to consider any matter of concern to the committee.

747. (1) Subject to this Act, the directors of a bank holding company shall manage or supervise the management of the business and affairs of the bank holding company.
(2) Without limiting the generality of subsection (1), the directors of a bank holding company shall

- (a) establish an audit committee to perform the duties referred to in subsections 782(3) and (4);

Audit committee

782. (1) The audit committee of a bank holding company shall consist of at least three directors.

Membership

(2) None of the members of the audit committee may be officers or employees of the bank holding company or any of its subsidiaries.

Duties of audit committee

- (3) The audit committee of a bank holding company shall
 - (a) review the annual statement of the bank holding company before the annual statement is approved by the directors;
 - (b) review such returns of the bank holding company as the Superintendent may specify;
 - (c) require the management of the bank holding company to implement and maintain appropriate internal control procedures;
 - (d) review, evaluate and approve those procedures;
 - (e) review such investments and transactions that could adversely affect the well-being of the bank holding company as the auditor or any officer of the bank holding company may bring to the attention of the committee;

- (f) meet with the auditor to discuss the annual statement and the returns and transactions referred to in this subsection; and
- (g) meet with the chief internal auditor of the bank holding company, or the officer or employee of the bank holding company acting in a similar capacity, and with management of the bank holding company, to discuss the effectiveness of the internal control procedures established for the bank holding company.

Report

- (4) In the case of the annual statement and returns of a bank holding company that under this Part must be approved by the directors of the bank holding company, the audit committee of the bank holding company shall report thereon to the directors before the approval is given.

Required meeting of directors

- (5) The audit committee of a bank holding company may call a meeting of the directors of the bank holding company to consider any matter of concern to the committee.

United States – Federal Deposit Insurance Act

Title 12, U.S. Code, section 1831m

(g) Improved accountability

(1) Independent audit committee

(A) Establishment

Each insured depository institution (to which this section applies) shall have an independent audit committee entirely made up of outside directors who are independent of management of the institution, except as provided in subparagraph (D), and who satisfy any specific requirements the Corporation may establish.

(B) Duties

An independent audit committee's duties shall include reviewing with management and the independent public accountant the basis for the reports issued under subsections (b)(2), (c), and (d) of this section.

[Note: The referenced paragraphs require each depository institution to prepare an annual report, signed by the chief executive officer and chief financial officer, containing a statement of management's responsibilities for:

- *preparing financial statements;*
- *establishing and maintaining a structure of internal controls and procedures for financial reporting; and*

- *compliance with laws and regulations relating to safety and soundness.*

The report must also contain an assessment of the effectiveness of such internal control structures and procedures, and of the institution's compliance with the above-mentioned laws and regulations relating to safety and soundness. The institution's independent auditor must attest to, and report separately on, the assertions of the institution's management contained in this report. Also, each insured depository institution is required to have an annual external audit.

(C) Criteria applicable to committees of large insured depository institutions

In the case of each insured depository institution which the Corporation determines to be a large institution, the audit committee required by subparagraph (A) shall -

- (i) include members with banking or related financial management expertise;
- (ii) have access to the committee's own outside counsel; and
- (iii) not include any large customers of the institution.

(D) Exemption authority

(i) In general

An appropriate Federal banking agency may, by order or regulation, permit the independent audit committee of an insured depository institution to be made up of less than all, but no fewer than a majority of, outside directors, if the agency determines that the institution has encountered hardships in retaining and recruiting a sufficient number of competent outside directors to serve on the internal audit committee of the institution.

(ii) Factors to be considered

In determining whether an insured depository institution has encountered hardships referred to in clause (i), the appropriate Federal banking agency shall consider factors such as the size of the institution, and whether the institution has made a good faith effort to elect or name additional competent outside directors to the board of directors of the institution who may serve on the internal audit committee.

(2) Review of quarterly reports of large insured depository institutions

(A) In general

In the case of any insured depository institution which the Corporation has determined to be a large institution, the Corporation may require the independent public accountant retained by such institution to perform reviews of the institution's quarterly financial reports in accordance with procedures agreed upon by the Corporation.

(B) Report to audit committee

The independent public accountant referred to in subparagraph (A) shall provide the audit committee of the insured depository institution with reports on the reviews under such subparagraph and the audit committee shall provide such reports to the Corporation, any appropriate Federal banking agency, and any appropriate State bank supervisor.

Germany, Corporate Governance Code

A commission appointed by the German Minister of Justice promulgated the Code on February 26, 2002. The code is based on German legislation in force. The standards of the Code are actually voluntary, however, if companies deviate from them, they must disclose this in their annual reports.

Section 5.3.2 The Supervisory Board shall set up an Audit Committee, which shall, in particular, handle issues of accounting and risk management, the necessary independence required of the auditor, the issuing of the audit mandate to the auditor, the determination of auditing focal points, and the fee agreement. The Chairman of the Audit Committee should not be a former member of the Management Board of the company.

Basle Committee on Banking Supervision: Enhancing Corporate Governance in Banking Organizations (September 1999)

Paragraph 18.

In a number of countries, bank boards [*councils*] have found it beneficial to establish certain specialized committees including:.....

an *Audit committee* - providing oversight of the bank's internal and external auditors, approving their appointment and dismissal, reviewing and approving audit scope and frequency, receiving their reports and ensuring that management is taking appropriate corrective actions in a timely manner to address control weaknesses, non-compliance with policies, laws and regulations, and other problems identified by auditors. The independence of this committee can be enhanced when it is comprised of external board members that have banking or financial expertise.

Basle Committee: Framework for Internal Controls in Banking Organizations (September 1998)

Paragraph 12

One option used in many countries is the establishment of an independent audit committee to assist the board [council] in carrying out its responsibilities. The establishment of an audit committee allows for detailed examination of information and reports without the need to take up the time of all directors. The audit committee is typically responsible for overseeing the financial reporting process and the internal control system. As part of this responsibility, the audit committee typically oversees the activities of, and serves as the direct contact for, the bank's internal audit department, and engages and serves as the primary contact for the external auditors. In those countries where it is an option, the committee should be comprised mainly or entirely of outside directors (i.e., members of the board who are not employed by the bank or its affiliates) who have knowledge of financial reporting and internal controls. *It should be noted that in no case should the creation of an audit committee amount to a transfer of duties away from the full board, which alone is legally empowered to take decisions.* (emphasis added)

Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe (Brussels, November 2002)

(This Group was established by the European Commission to provide advice and recommendations on issues related to modernizing company law in the European Union.)

5. Auditing practices

[W]e believe that within the board, the responsibility for the audit of the company's financial statements should lie with non-executive or supervisory directors who are at least in the majority independent...The audit committee, which in practice is usually set up for this purpose, has a key role to play in the relationship between executive managers and the external auditor. To this end, the audit committee should:

- Be responsible for the selection of the external auditor for appointment by the shareholders' meeting (as is the rule in most [EU] Member States) or by the full board, and the terms and conditions of their appointment;
- Monitor the relationship of the external auditor with the company and its executive management, in particular to safeguard the external auditor's independence
- Monitor non-audit services performed by the audit firm, if any.
- Meet with the external auditor at least once every quarter, and at least once a year in the absence of executive managers;
- Ensure that the external auditor has all information necessary to perform his role;
- Receive the auditor's management letter with comments on the financial statements, and consider whether these comments should be disclosed in the financial statements.

The audit committee should also be pivotal in the internal aspects of the audit function. To this end, the audit committee should:

- Be responsible for reviewing the accounting policies of the company, and changes thereto;
- Monitor the company's internal audit procedures and risk management system;
- Meet regularly with those who are responsible for the internal audit procedures and risk management system;
- Consider to what extent the findings of the risk management system should be reported in the company's financial statements;

- Have access to all internal information relevant to performing its role.



To: S.V. Faber, Deputy Director of the General Department of bank supervision

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: V.V. Pushkariov, Director of the General Department of bank supervision
N.V. Ivanenko, Head of the Unit for strategy, planning and coordination
V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department
V.V. Novikov, Deputy Head of the Unit for enhancement of banking legislation and prevention of banking violations
I.S. Pozhars'ka, Chief economist of the bank inspection Unit
A.T. Kiyak, Advisor to the Governor
K.V. Uvarov, Advisor to the Governor
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: May 30, 2003

Subject: **LEGAL PROVISIONS REGARDING BANK AUDITS**

As part of the NBU's efforts to improve the process of external audits of banks, and to facilitate the use of the audit process as a complement to the supervisory process, I suggest that the provisions of Article 69 of the Law on Banks and Banking Activity ("LBBA") be strengthened to improve the information flow between banks' external auditors and the NBU. I have attached some recommendations that will accomplish this objective.

The recent World Bank/IMF FSAP Team, reporting on Ukraine's compliance with the Basle *Core Principles*, noted that Ukraine was "largely compliant" with Core Principle No. 21, Accounting Standards, but noted that the quality of work of external auditors needs improvement. In particular, the Team noted that standards for the layout of published annual accounts, based on International Accounting Standards, need to be developed. To assist in this effort, World Bank Consultant Charles Canfield recommended that the NBU establish that it has the authority to prescribe rules for bank audits, which should include, among other things, the authority to impose sanctions on audit firms auditing banks.

I concur with Mr. Canfield's assessment of the need for the NBU to establish requirements for external audits of banks. As Mr. Canfield pointed out, however, the legal authority of the NBU to establish requirements for bank auditors and to impose sanctions for noncompliant audits is not clear. In order for Mr. Canfield's recommendations to be implemented, certain portions of Article 69 need to be strengthened.

First, while the NBU normally gets audit reports from banks during the course of their inspections, the law does not actually require either the banks or the external auditors to furnish the audit reports to the NBU. Article 69 requires that banks furnish their financial statements to the NBU, and that the statements be audited; but there is not an affirmative requirement that the report itself be furnished. We have received a proposed draft amendment to Article 69, prepared by the NBU Legal Department, that would include this requirement, and we concur that it should be included in the Law.

Second, the law should require external auditors to bring to the attention of the NBU any matter that they discover in the course of their audit which could have a significant adverse impact on the bank. The auditors should be relieved of any obligation of professional secrecy when they furnish information to the NBU in connection with this requirement.

Also, the auditors should be required to share their work papers and other materials with NBU representatives, if requested.

I have reviewed the Basle Committee's paper on the relationships between supervisory authorities and banks' external auditors. The information in this paper reflects sound advice and should be incorporated into legislation of the Ukraine if possible. As concrete examples of how these principles are expressed in legislation in the international context, I have attached some short summaries of the laws of some Basle Committee countries, Australia, pertinent portions of the European Union's Banking Directive and excerpts from the banking laws of Estonia and Latvia, two former Soviet republics that have made considerable progress in adapting their banking legislation to international standards, particularly the standards of the European Union. While the specific legislative provisions differ somewhat between countries, certain common themes are apparent:

- Auditors are required to inform the bank supervisor about violations or deficiencies that could impair the stability of banks;
- Auditors are not liable for breaches of confidentiality when they furnish such information to the bank supervisor;
- Often, audits are required not only for banks, but for other companies within a banking group (i.e., the bank's parent company and other subsidiaries of that parent company). The auditor typically has the same reporting obligations regarding these companies as regards the bank itself.

I have attached to this memorandum some recommended some changes to the LBBA which would incorporate these principles.¹ I would be happy to discuss this issue with you further, if you wish.

¹ Additional recommendations concerning audits of affiliated companies of banks will be submitted in the coming weeks in connection with our suggestions regarding consolidated supervision of banking groups.

Attachment – Legal Provisions Regarding Audits of Banks in Selected Countries

United States Federal Deposit Insurance Act, section 1831m

Each insured depository institution is required to have an annual independent audit by an independent public accountant. All such audit services must be performed only by independent public accountants who have:

- agreed to provide their related working papers, policies, and procedures to the bank supervisory agency, any appropriate Federal banking agency, and any State bank supervisor, if requested; and
- received a peer review that meets guidelines acceptable to the Federal Deposit Insurance Corporation.

The bank supervisory agency may remove, suspend, or bar an independent public accountant, upon a showing of good cause, from performing audit services under this section.

In connection with such audits, a bank must furnish the auditor with a copy of the bank's most recent report of examination of the bank supervisory agency, and all enforcement actions taken by the bank supervisory agency with regard to the bank.

Each bank must provide the bank supervisory with a copy of each audit report and any qualification to such report, any management letter, and any other report within 15 days of receipt of any such report, qualification, or letter from the bank's independent auditors.

Canadian Banking Act, section 328

Banks' external auditors must report in writing to the chief executive officer and chief financial officer of the bank any transactions or conditions that have come to the attention of the auditor or auditors affecting the well-being of the bank, and that in the opinion of the auditor or auditors are not satisfactory and require rectification. This includes, in particular (but is not limited to):

- transactions of the bank that have come to the attention of the auditor or auditors and that in the opinion of the auditor or auditors have not been within the powers of the bank; and
- loans owed to the bank, the aggregate amount of which exceeds one half of one per cent of the regulatory capital of the bank and as a result of which, in the opinion of the auditor, loss to the bank is likely to occur.

The auditor must also provide the Superintendent of Financial Institutions with a copy of the report simultaneously with furnishing the report to the bank.

Canadian Banking Act, sections 839 – 864

Each bank holding company (parent company of a bank) and its subsidiaries must have an annual audit, complying with prescribed conditions. A bank holding company must ensure that each of its subsidiaries has the same auditor as the bank holding company.

The bank holding company must furnish the auditor's report to the Superintendent (Section 840(1)(b) and 844).

The Superintendent may, in writing, require that the auditor of a bank holding company make a particular examination to determine whether any procedures adopted by the bank holding company may be prejudicial to the interests of depositors or creditors of any federally licensed financial institution that is affiliated with the bank holding company, or any other examination as, in the Superintendent's opinion, the public interest may require, and report to the Superintendent thereon. (Section 857(2))

European Union – Banking Directive 2000

“Whereas” clause (30)

For the purpose of strengthening the prudential supervision of credit institutions and protection of clients of credit institutions, it should be stipulated that an auditor must have a duty to report promptly to the competent authorities, wherever, as provided for by this Directive, he becomes aware, while carrying out his tasks, of certain facts which are liable to have a serious effect on the financial situation or the administrative and accounting organization of a credit institution. Having regard to the aim in view, it is desirable for the Member State to provide that such a duty should apply in all circumstances where such facts are discovered by an auditor during the performance of his tasks in an undertaking which has close links with a credit institution. The duty of auditors to communicate, where appropriate, to the competent authorities certain facts and decisions concerning a credit institution which they discover during the performance of their tasks in a non-financial undertaking does not in itself change the nature of their tasks in that undertaking nor the manner in which they must perform those tasks in that undertaking

Article 31

Member States shall provide that auditors of banks must report promptly to the bank supervisory authorities concerning the bank for which he is providing audit services any facts or decisions that:

- constitute a material breach of applicable laws, regulations or administrative provisions
- affect the continuous functioning of the credit institution, or
- lead to refusal to certify the accounts or to the expression of reservations;

Auditors also must report such facts and decisions of which they become aware in the course of carrying out an audit of an entity having “close links,” resulting from a control relationship, with the bank for which they are also carrying out an audit.

[Note: Under the EU Banking Directive (Article 1, point 26), "close links" means a situation in which two or more natural or legal persons are linked by: (a) ownership, direct or by way of control, of 20% or more of the voting rights or capital of an undertaking, or (b) control, which means the relationship between a parent undertaking and a subsidiary, or a "similar relationship."

Such disclosures by auditors, in good faith, to the supervisory authorities, is not considered to be a breach of any restriction on disclosure of information imposed by contract or by any legislative, regulatory or administrative provision, and shall not result in the imposition of liability of any kind on the auditors.

Australia - Banking Act 1959, section 16B (Requirements for auditors to give information to the Australian Prudential Regulatory Authority)

The Australian Prudential Regulatory Authority ("APRA") may require an auditor of a depository institution, its holding company, or a subsidiary of a depository institution or its holding company, to provide information about the depository institution, holding company or subsidiary to APRA if APRA considers that the information will assist it in performing its functions under the Banking Act. Auditors may provide information about the depository institution, holding company or subsidiary to APRA if the auditor considers that the provision of that information to APRA will assist APRA in performing its functions.

Germany, Banking Act, section 29(3)

If, in the course of his audit, the auditor learns of facts which might warrant the qualification or withholding of the certificate of audit, jeopardize the existence of the institution or seriously impair its development, or which indicate that the managers have severely infringed the law, the articles of association or the partnership agreement, he shall report this immediately to the Federal Financial Supervisory Authority ("BAFin") and the Deutsche Bundesbank. At the request of the BAFin or the Deutsche Bundesbank, the auditor shall elucidate the auditor's report to them, and communicate any other facts which have come to his attention in the course of the audit and which suggest that the business of the institution has not been conducted properly. The auditor shall not be held accountable for the accuracy of facts which he reports in good faith in accordance with this subsection.

Switzerland – Banking Act, Article 21(3) and (4)

3. In the event that an audit reveals either the violation of a legal provision or any other irregularity, the auditing firm shall set an appropriate time limit for the bank to take corrective action. The auditing firm must inform the Banking Commission if the correction is not carried out within the prescribed time limit.

4. Where the setting of a time limit within the meaning of paragraph 3 appears of no use, or if the auditing firm discovers a criminal offence, serious violations, or losses reducing the capital funds by 50%, or other irregularities jeopardizing the security of the creditors, or if it can no longer confirm that the claims of the creditors are still covered by the assets, the Banking Commission shall be informed without delay.

France – Banking Act, Article 53-1, paragraphs 5, 6 and 8

[5] The auditors are required to advise the Banking Commission promptly of any fact or decision concerning the credit institutions, investment firms or financial holding companies they are auditing that come to their attention in the conduct of their assignment and that may:

- Constitute a breach of the laws or regulations applicable to the above-mentioned credit institutions, investment firms or financial holding companies likely to have significant effects on their financial situation, results or assets;
- Prejudice their status as a going concern;
- Cause the auditors to issue a qualified or adverse opinion.

[6] The same obligation applies to the facts and decisions referred to above that come to the auditors' attention in the conduct of their assignment with regard to a parent or subsidiary of a credit institution, investment firm or financial holding company.

[8] The auditors of a credit institution, investment firm or financial holding company shall be relieved of the professional secrecy obligation vis-à-vis the Banking Commission, and may not be held liable for any information or facts they disclose in the performance of the above obligations.

Estonia – Credit Institutions Act, section 95

(1) An auditor is required to notify the Financial Supervisory Authority promptly in writing of circumstances which result or may result in:

- 1) material violation of legislation regulating the activities of credit institutions;
- 2) interruption of the activities of the credit institution;
- 3) interruption of the activities of a subsidiary of the credit institution;
- 4) an adverse or qualified report by the auditor concerning the annual accounts or consolidated accounts of the credit institution;
- 5) a situation, or the risk of a situation arising, in which the credit institution is unable to perform its obligations;
- 6) an act by a manager or employee which caused or may cause significant proprietary damage to the credit institution or to a client or clients thereof.

(2) The confidentiality requirements provided for in an agreement entered into by a credit institution and an auditor do not apply to data submitted to the Financial Supervisory Authority.

Section 93 (3)

Companies belonging to the same “consolidation group” as a credit institution [bank] shall be audited by at least one common auditor.

[Note: In Estonia, a “consolidation group” comprises a parent company, its subsidiaries that are credit institutions, financial institutions, as well as credit institutions or financial institutions in which the credit institution included in the consolidation group holds at least 20 per cent of the share capital or votes. (Credit Institutions Act, section 9).]

Latvia – Credit Institutions Act, Article 88

(1) A credit institution shall inform the Financial and Capital Market Commission on all circumstances that could substantially influence its further activity.

(2) The auditor shall ascertain whether the credit institution complies with this requirement. The auditor shall report the credit institution's deficiencies identified in the course of the audit to the management in writing, filing a copy of the report with the Financial and Capital Market Commission.

Attachment 2 – Recommended New Article for LBBA, concerning audits of banks

The suggested material is actually the last few paragraphs of existing Article 69. Because Article 69 deals with 2 different subjects (requirements for banks to submit reports about their activities, and external audits), it is recommended that the Article be split into two articles to deal with these related, but separate issues. Additional recommendations concerning audits of affiliated companies of banks will be submitted in the coming weeks in connection with our suggestions regarding consolidated supervision of banking groups.

Current wording	Proposed wording (based partly on recommendations of NBU Legal Department, with some suggested revisions)
<p>Article 69. Reporting by Banks</p> <p>The fiscal year of the bank is a calendar year beginning on January 1st.</p> <p>Financial statements of banks to be submitted to the National Bank of Ukraine must be audited annually. An audit of the bank is to be performed by an auditor that has a certificate of the National Bank of Ukraine to audit banking institutions.</p> <p>The auditor's report shall contain the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bank balance sheet. 2) Profit and loss account statement. 3) Statement of movement of capital. 4) Schedule of asset and liability maturities. 5) Information on the adequacy of bank reserves and capital. 6) Information on the adequacy of accounting, internal audit and bank control mechanisms. 7) An opinion whether the submitted financial statements reflect the bank's real financial position. 	<p>Article ____ External Audits of Banks</p> <p>The fiscal year of the bank is a calendar year beginning on January 1st.</p> <p>Financial statements of banks to be submitted to the National Bank of Ukraine must be audited annually. Each bank and its affiliates shall be audited a nnually i n a ccordance with International Accounting Standards. Audits are carried out on the basis of rules established by the Chamber of Auditors of Ukraine according to international standards for audits.</p> <p>An audit of the bank is to be performed by an auditor that has a certificate of the National Bank of Ukraine to audit banking institutions. Banks and their affiliates shall be audited by the same audit firm in the given fiscal year.</p> <p>Managerial bodies of banks are obliged to ensure conditions for carrying out audits of banks according to requirements of law.</p> <p>Bank whose financial reports which is confirmed by an auditing firm and does not reflect real financial condition, or does not meet the requirements of law, including rules and regulations of the NBU, upon order of the NBU are obliged to carry out repeated audit by another auditing firm.</p> <p>Banks and their affiliates must provide the National Bank of Ukraine with a copy of their audit report within [10] days after the report is furnished to the bank or affiliate. The National Bank of Ukraine also has the right to obtain the audit report directly from the auditing firm.</p> <p>The independent auditor (audit firm) must disclose in its report any accounting practices of the</p>

bank that do not conform to International Accounting Standards and materially affect the bank's financial statements, and must also report such practices to the National Bank of Ukraine.

Where the independent auditor finds that there have been violations or deficiencies that could lead to material loss to a bank it shall immediately notify the National Bank of Ukraine and provide it with relevant documents or other information.

During the course of an inspection of a bank by the National Bank of Ukraine, the examiners from the National Bank of Ukraine may consult with the bank's auditors (audit firm) and review relevant portions of the auditors' working papers. The auditors must provide information to the National Bank of Ukraine examiners upon request, as well as copies of such working papers if requested by the NBU examiners.

Independent auditing firms (auditors) of banks and their affiliated legal persons are relieved of the professional secrecy obligation regarding information that they provide to the National Bank of Ukraine under this Article, and may not be held liable for any information or facts they disclose in the performance of these obligations.

If any independent auditor fails to comply with the provisions of this Article, the National Bank of Ukraine may, by written order, preclude that auditor or auditing firm from performing further audits of banks in Ukraine.

SURVEY
of the National Bank of Ukraine compliance with the Basel
“Core Principals of Effective Bank Supervision”

Completed under
Contract #PCE-I-00-99-00006-00, TO #827
For U.S. Agency for International Development
By
Ukraine Bank Supervision Development Project
BearingPoint, Inc.

June 2003

Introduction

One of the objectives (I.C.1 Tangible Results) of USAID is for the NBU to achieve satisfactory ratings for several key Core Principles detailed in the Basel Core Principles of Effective Bank Supervision, and most affected by a movement to risk-based supervision methodology. The ratings should reflect both the existence of appropriate standards and procedures established by the NBU and whether they are being successfully implemented.

In determining the extent of compliance, the assessment of the banking supervisory system is made against the benchmarks laid out in the Core Principles Methodology. The assessment of the strengths and weaknesses leads to one of the following four conclusions for each Core Principle: **Compliant, Largely Compliant, Materially Non-compliant, and Non-compliant.**

Compliance with the Core Principles is assessed primarily against 'essential criteria' established for each Principle. A supervisory system can be in compliance with a particular Core Principle even when 'additional criteria' are not met. 'Additional criteria' relates to best practices for supervisors and are a valuable tool in the development of actions plans.

Determining compliance takes into account the subtleties of the supervisory system, and makes a judgment as to which category most accurately conveys the situation. It should not be assumed, for example, that compliance with all essential criteria would mean that a Core Principle is fully implemented. This may be particularly the case when taking into account the interaction between different Core Principles. Several of the Core Principles can only be assessed with an appreciation of the reliability of accounting and valuation practices, and the independence and competence of the external audit profession. These interactions should be carefully evaluated when determining the actual level of compliance for each Core Principle.

This survey communicates the results of the latest assessment exercise conducted by the World Bank and International Monetary Fund in March 2002, and updated in November 2002. Please note the March 2003 update is not available at this time. However, we feel the November update, since it occurred close to the commencement of the current contract (July 2002) best represents a valid "base" line. Below are the results of the November 2002 update assessment and the "2005 Target Ratings" (in bold italics) established by USAID.

<u>Basel Core Principal</u>	<u>Base Rating</u>	<u>Target Rating 2005</u>
1.1 Objectives	Compliant	None
1.2 Independence	Compliant	None
1.3 Legal Framework	Compliant	None
1.4 Enforcement Powers	Compliant	None
1.5 Legal Protection	Materially Non-compliant	None
1.6 Information Sharing	Compliant	None
2. Permissible Activities	Compliant	None
3. Licensing Criteria	Largely Compliant	None
4. Ownership	Materially Non-compliant	None
5. Investment Criteria	Non-compliant	None
6. Capital Adequacy	Largely Compliant	None
7. <i>Credit Policy</i>	<i>Materially Non-compliant</i>	<i>Compliant</i>
8. <i>Loan Evaluation and Loan-Loss Provisioning</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Compliant</i>
9. <i>Large Exposure Limits</i>	<i>Materially Non-compliant</i>	<i>Compliant</i>
10. <i>Connected Lending</i>	<i>Materially Non-compliant</i>	<i>Largely Compliant</i>
11. <i>Country Risk</i>	<i>Materially Non-compliant</i>	<i>Largely Compliant</i>
12. <i>Market Risk</i>	<i>Materially Non-compliant</i>	<i>Largely Compliant</i>
13. <i>Other Risks</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Compliant</i>
14. <i>Internal Control and Audit</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Compliant</i>
15. Money Laundering	Materially Non-compliant	None
16. <i>On-site Supervision</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Largely Compliant</i>
17. Bank Management Contact	Materially Non-compliant	None
18. <i>Off-site Supervision</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Largely Compliant</i>
19. <i>Validation of Supervisory Information</i>	<i>Largely Compliant</i>	<i>Compliant</i>
20. Consolidated Supervision	Materially Non-compliant	None
21. Accounting Standards	Largely Compliant	None
22. Remedial Measures	Compliant	None
23. Globally Consolidate Supervision	Compliant	None
24. Host Country Supervision	Compliant	None
25. Supervision Over Foreign Banks' Establishments	Largely Compliant	None



To: V.V. Novikov, Deputy Head of the Unit for enhancement of banking legislation and prevention of banking violations

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: O.V. Shlapak, Deputy Governor
V.V. Krotyuk, Deputy Governor
V.V. Pushkariov, Director of the General Department of bank supervision
S.V. Faber, Deputy Director of the General Department of bank supervision
N.V. Ivanenko, Head of the Unit for strategy, planning and coordination
O.I. Parkhomenko, Director of the Bank Licensing and Registration Department
N.F. Romanenko, Head of the methodology Unit
V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department
A.T. Kiyak, Advisor to the Governor
K.V. Uvarov, Advisor to the Governor
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: May 27, 2003

Subject: **BENEFICIAL OWNERSHIP**

Introduction and Executive Summary

As we have discussed, I have researched provisions in various countries' banking legislation concerning the concept of "beneficial ownership" of banks.

While the "beneficial owner" terminology is often used in securities legislation and informally in bank supervision literature, it is rarely used in banking legislation.¹ Other terminology, such as "control," "qualifying holding," and so forth, are found much more frequently. This is the case with banking legislation in most European Union countries and the United States. A notable exception is Canada, where the Banking Act contains an express definition of "beneficial ownership" and uses this terminology in many places in the law. However, even Canada does not impose formal requirements on "beneficial owners" *per se*; rather, the emphasis is on shareholders and "controllers" of banks and bank holding companies. The "beneficial ownership" concept is simply incorporated into these requirements.

¹ For example, the Basle Committee uses the "beneficial ownership" terminology in its January 2003 paper on Parallel-Owned Banking Structures. "Beneficial ownership" is not defined in this paper, but it is clear from the discussion that the concern is with actual control rather than formal ownership. The "beneficial owner" terminology is not used in the *Core Principles for Effective Banking Supervision*. It is used only infrequently, and not defined, in the *Core Principles Methodology*.

136

In general, in financial and investment terminology, as well as securities legislation, a “beneficial owner” is any person who enjoys the benefits of ownership of an entity (or shares of that entity), even though formal, legal ownership of the shares might be held by another person.² Different countries express this notion via slightly different terminology, but in each case, the essential conceptual reference is to *actual* control, or significant influence, over an entity, irrespective of the amount of formal share ownership (if any) held by a given person.

A practical difficulty with attempting to define “beneficial ownership,” and then gearing legal requirements to “beneficial owners,” is that persons who attempt to control companies (including banks) for illicit purposes are usually careful to avoid any beneficial ownership of the company’s shares. Persons who control companies may be shareholders (whether actual or beneficial), managers, or outside parties who gain control of the company through extortion, coercion, or surreptitious relationships with the actual owners or managers. In other words, a company can be controlled by persons who are not its owners or managers, and whose role is not revealed by a country’s ownership or control disclosure regime.³

The real issues, it seems to me, are identifying those persons who are actually controlling (or significantly influencing) banks, regardless of the amount of share ownership (if any) of such persons; ensuring that such persons must be approved by the NBU based on their suitability; and that there are serious consequences for controlling or significantly influencing banks without such approval. Ukrainian banking legislation already contains terminology that incorporates the essence of the “beneficial owner” concept. The definitions of “essential participation” and “control” generally conform to European Union and other international practice (although the definitions and requirements could use some refinement, as explained below). The addition of the “beneficial ownership” terminology to the Law on Banks and Banking is feasible, but if this option is pursued, it must be done in a way that is consistent with the “essential participation” and “control” concepts.

I recommend the following amendments to the Law on Banks and Banking Activity to incorporate these concepts:

- The definition of an “essential participation” should be changed to include the ability to exert a “significant influence” over an entity, rather than a “decisive” influence, which is the current terminology.
- Prior approval of the NBU should be expressly required of any person who wishes to “control” a bank. While Article 34 of the Banking Law requires approval to become an “essential participant” in a bank, or to own or control shares or voting rights at or above certain benchmarks, it does not contain a similar requirement for “control.”
- If the NBU chooses to adopt a “beneficial owner” definition, the definition should emphasize the ability to *actually* control or influence an entity, rather than referring to share ownership or contributions to a bank’s statutory capital.
- If the NBU has reason to suspect that any person may have become an essential participant in a bank, or may be controlling a bank, without NBU approval, the NBU

² See, e.g., *Barron’s Dictionary of Finance and Investment Terms*

³ See U.K. Treasury, Department of Trade and Industry Consultation Document, *Regulatory Impact Assessment on Disclosure of Beneficial Ownership of Unlisted Companies* (July 2002).

should have the legal authority to obtain information from that person, any entities that the person controls, and other persons with whom the suspected violator is associated.

- There should be stiff civil and criminal penalties for any person who becomes an essential participant in a bank, or controls a bank, without NBU approval. Such penalties should be expressly stated in the Banking Law and/or the Criminal Code, and should consist of, for example, of injunctions to cease the unauthorized participation or control, substantial monetary fines, and the possibility of imprisonment.

Following is a summary of provisions in various countries, as well as suggestions for enhanced provisions in Ukrainian banking legislation based on these principles. I would be most happy to discuss these concepts further with you, if you wish.

European Union

Article 16 of the EU Banking Directive requires Member States to require supervisory approval for the acquisition by any natural or legal person of a “qualifying holding” in a credit institution (bank), or for increasing such a holding to or beyond the ownership thresholds of 20 percent, 33 percent, or 50 percent, or to the point that the institution would become the acquiror’s “subsidiary.”

A “qualifying holding” is defined as a direct or indirect holding in an undertaking which represents 10 percent or more of the undertaking’s capital or voting rights, or which makes it possible to exercise a “significant influence” over the management of the undertaking in which a holding subsists.⁴

The EU Banking Directive defines a “subsidiary” in part by cross-reference to the EU’s Consolidated Accounts Directive.⁵ The latter Directive does not contain an express “subsidiary” definition, but incorporates the “subsidiary” terminology into the “parent undertaking” definition. According to the Consolidated Accounts Directive, a “parent undertaking” is one that:

- has a majority of the shareholders’ or members’ voting rights in another undertaking (a subsidiary undertaking) ; or
- has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of another undertaking (a subsidiary undertaking) and is at the same time a shareholder in or member of that undertaking ; or
- has the right to exercise a “dominant influence” over an undertaking (a subsidiary undertaking) of which it is a shareholder or member, pursuant to a contract entered into with that undertaking , or to a provision in its memorandum or articles of association, where the law governing that subsidiary undertaking permits its being subject to such contracts or provisions.⁶

The EU Banking Directive also contains a more discretionary element in determining whether a given entity is a “subsidiary” of another: For purposes of supervision on a consolidated basis and also control of large exposures, a “subsidiary” means any undertaking over which, *in the*

⁴ EU Banking Directive, Article 1 (10).

⁵ EU Banking Directive, Article 1 (13).

⁶ EU Consolidated Accounts Directive, Article 1(1).

opinion of the supervisory authorities, a parent undertaking effectively exercises a “dominant influence.”⁷ All subsidiaries of subsidiary undertakings are considered subsidiaries of the original parent. A “parent undertaking,” for purposes of the consolidated supervision and large exposure provisions of the EU Banking Directive, means not only a “parent undertaking” within the meaning of the Consolidated Accounts Directive, but any undertaking which, in the opinion of the competent authorities, effectively exercises a “dominant influence” over another undertaking.⁸

The EU Banking Directive gives broad authority to the Member States to develop penalties for failure to comply with these requirements. Article 16 requires the EU Member States to require that, where the influence exercised by the persons having qualifying holdings is likely to operate to the detriment of the “prudent and sound” management of an institution, the supervisory authorities must take “appropriate measures” to put an end to that situation. Similar measures also apply to natural or legal persons who fail to comply with the requirement of Article 16 to provide information to the supervisory authorities prior to acquiring a “qualifying holding” in an institution, or making the institution their “subsidiary.” The Directive lists several specific examples of such measures:

- injunctions;
- sanctions against directors and managers; or
- the suspension of the exercise of the voting rights attaching to the shares held by the shareholders or members in question.

If a qualifying holding is acquired despite the opposition of the supervisory authorities, the Directive requires the EU Member States, *regardless of any other sanctions to be adopted*, provide either for exercise of the corresponding voting rights to be suspended, or for the nullity of votes cast or for the possibility of their annulment.⁹ The Directive thus expressly contemplates that the EU Member States may impose other sanctions beyond the suspension or annulment of voting rights when the prior approval requirements are not met.

In addition, Article 32 of the Directive provides that the Member States must provide their respective supervisory authorities with the authority to impose measures against credit institutions *or those who effectively control the business of credit institutions* which breach applicable laws, regulations or administrative provisions. These measures are specifically stated to be without prejudice to the procedures for the withdrawal of authorizations to engage in the banking business and the provisions of criminal law.

The substance of the EU Banking Directive’s major provisions concerning qualifying holdings and control can be summarized as follows:

- Any person who intends to be in a position where he can exert a “significant influence” (a “qualifying holding”) or a “dominant influence” (“control”) over a bank must obtain prior supervisory approval. This applies regardless of the percentage of the bank’s shares or voting rights (if any) the person proposes to hold;
- If a person achieves such a “significant influence” or a “dominant influence” (“control”) without supervisory approval, the supervisory authority in the given

⁷ EU Banking Directive, Article 1 (13).

⁸ EU Banking Directive, Article 1 (12).

⁹ EU Banking Directive, Article 16 (5)

country is obligated to at least suspend or nullify the resulting voting rights, and is authorized to take any other measures that it deems appropriate to rectify the situation.

Germany

In most areas, Germany follows the dictates of the EU Banking Directive quite closely.

Anyone who intends to acquire a “qualified participating interest” (“QPI”) in a bank must report the amount of the intended participating interest immediately to the BAFin and the Deutsche Bundesbank.¹⁰ Such a report must also be submitted if a person intends to acquire 20%, 33% or 50% of the capital or voting shares of a bank, or if the bank would come under his “control.” A QPI in an entity is deemed to exist if at least 10 percent of the capital of, or voting rights in, the enterprise is held directly or indirectly through one or more subsidiaries, or if a “substantial influence” can be exercised on the management of an enterprise in which a participating interest is held.¹¹ Participating interests that are held indirectly are attributed in full to the persons and companies holding them.¹² The BAFin can prohibit the acquisition of a QPI, including the increase of a QPI beyond the indicated benchmarks, or the acquisition of “control” in an institution on specified grounds, one of which is that the proposed holder of the QPI lacks sufficient trustworthiness.

“Control” under the German Banking Law is deemed to exist if a parent-subsidiary relationship exists between two enterprises, or if a “similar relationship” exists between a legal or natural person and an enterprise.¹³ A parent-subsidiary relationship, in turn, exists between companies if such a relationship is present under Article 290 the German Commercial Code, or if one company can exercise a “dominant influence” over another.¹⁴ According to the Commercial Code, a company is a “subsidiary” if (1) a majority of the voting power of the shareholders is held by another company; (2) the right to appoint or remove a majority of the members of the various management organs is held by another company, which is also a shareholder; or (3) the right to exercise a controlling influence, on the basis of a control agreement with the subsidiary or the subsidiary’s articles of incorporation, is held by another company. The German Banking Law thus goes further than the Commercial Code by including not only the Commercial Code definition of “parent” and “subsidiary,” but also the “dominant influence” test irrespective of the presence of absence of a formal control agreement or a provision in the subsidiary’s articles of incorporation.

QPI holders are obliged by Sections 44 and 44b of the Banking Law to provide information to the BAFin upon its request. This obligation also extends to entities controlled by the QPI holders, and to persons associated with them. The BAFin also has the right to obtain information from persons and enterprises where it is suspected that they may be holders of QPIs in an institution (i.e., that they have become QPI holders without the BAFin’s approval).¹⁵

The BAFin may prohibit a QPI holder, and the enterprises controlled by the QPI holder, from exercising voting rights, and stipulate that the shares may be used only with the BAFin’s consent if, among other things:

¹⁰ German Banking Law, Section 2b(1).

¹¹ German Banking Law, Section 1(9).

¹² German Banking Law, Section 1(9).

¹³ German Banking Law, Section 1(8).

¹⁴ German Banking Law, Section 1(6) and (7).

¹⁵ German Banking Law, section 44(1) and 44b(1).

- the QPI holder of the qualified participating interest has not fulfilled his duty to notify the BAFin and the Deutsche Bundesbank before becoming a QPI holder, and has not subsequently made such notification after a period of time set by the BAFin; or
- the QPI has been acquired or increased notwithstanding a prohibition issued by the BAFin.

Penalties also apply to persons who become holders of QPIs, or controlling persons, of banks, without approval of the BAFin, as well as to persons who do not comply with BAFin information demands outlined above. Thus, Section 56 of the German Banking Law provides that a breach of administrative regulations is committed by anyone who intentionally or recklessly fails to submit a report, does not submit it correctly, does not submit it in full or does not submit it in time, in violation of the requirements of prior notification before acquiring a QPI, or control, of a bank. Fines for such violations may range up to 300,000 Deutsche Marks.¹⁶

It is also considered to be a breach of administrative regulations if a person intentionally or negligently fails to provide information, does not provide it correctly, does not provide it in full or does not provide it in time or fails to submit a document, does not submit it correctly, does not submit it in full or does not submit it in time, in violation of the above-mentioned requirements regarding information from QPI holders, entities controlled by them and persons with whom they are associated. Fines for failure to such breaches may range up to 100,000 Deutsche Marks.

To briefly summarize the situation in Germany:

- A person who intends to exert a “substantial influence” (QPI) or “control” over a bank (irrespective of the amount of formal ownership or voting rights, if any, in the bank) must report this intention to the BAFin. The BAFin can prohibit the intended acquisition on certain grounds.
- The BAFin is authorized to obtain information from any person who, it is suspected, may be exerting a substantial influence over a bank (i.e., who may have a QPI in a bank) without having obtained the prior approval of the BAFin, as well as from entities controlled by that person and his associates.
- A person who acquires a QPI, or control of a bank, without notifying the BAFin may be deprived of voting rights in the bank, either directly or through enterprises that this person controls, and is also subject to administrative fines and penalties.

United States

In the United States, prior written supervisory approval is required when any person seeks to acquire “control” of a bank. This policy is reflected in two laws: the Change in Bank Control Act (CBCA) (which is incorporated into the Federal Deposit Insurance Act), and the Bank Holding Company Act (BHCA). Under the CBCA, approval to acquire control of a bank must be obtained from the appropriate federal banking agency for that bank. In addition, if the acquiring person is a “company” (which is quite broadly defined),¹⁷ the acquiror must obtain the approval of the Federal Reserve Board.

¹⁶ 1999 version of the Banking Act; the amount is probably calculated in EURO currently.

¹⁷ Under the BHCA, a “company” includes any corporation, partnership, business trust, association, or similar organization.

Under the CBCA, a person is considered to have “control” of a bank if he directly or indirectly has the ability to direct the management or policies of the bank or to vote at least 25 percent of any class of voting securities.¹⁸ Under the BHCA, “control” over a bank or company is defined as:

- ownership of 25 percent or more of the bank’s or company’s voting securities;
- the ability to control, in any manner, the election of a majority of the board of directors or trustees of the bank or company; or
- the direct or indirect exercise of a “controlling influence” over the management or policies of the bank or company.¹⁹

A “controlling influence,” or the ability to direct the management or policies of a bank or company, is presumed to exist, unless it is shown otherwise, if a person owns or can vote at least 10 percent of any category of voting shares of the bank or company, and either

- the bank’s or company’s shares are publicly traded (e.g., on a stock exchange) or
- the person is the largest shareholder of the bank or company.²⁰

A “controlling influence” can also be deemed to exist on a case-by-case basis, depending on analysis and evaluation of facts.

The bank supervisory agencies are specifically authorized by law to investigate possible violations of both the CBCA and the BHCA. The Federal Deposit Insurance Act expressly gives the each of the banking agencies the authority to investigate “any matter concerning the affairs or ownership” of any depository institution under their jurisdiction.²¹ In carrying out this investigative authority, the agencies have the authority to require the submission of documents or testimony from any person who may have relevant information. The provisions of the Federal Deposit Insurance Act that pertain to changes in control of banks also specifically authorize the banking agencies to use this investigative authority to determine whether any person is violating, has violated, or is about to violate any provision of the bank control provisions, or any regulation prescribed issued by the supervisory agency under that authority.²²

Severe penalties apply to any person (natural or legal) who acquires control of a bank without supervisory approval. These penalties fall into two categories: civil/administrative enforcement measures (which can be imposed by the bank supervisory agencies), and criminal penalties.

The bank supervisory agencies can take enforcement measures against banks themselves, as well as against “institution-affiliated parties” of banks. These measures can consist of orders requiring a person to cease given violations, and to take steps to correct the conditions resulting from such violations.²³ An “institution-affiliated party” includes, among others, a person who is required to file a notice requesting approval to acquire control of a bank (i.e., a person who has achieved unauthorized control).²⁴

¹⁸ U.S. Change in Bank Control Act, section 8(b)

¹⁹ U.S. Bank Holding Company Act, section 2(a)

²⁰ These criteria are found in regulations of the U.S. bank supervisory agencies, which are identical in substance.

²¹ U.S. Federal Deposit Insurance Act, section 8(n)

²² U.S. Change in Bank Control Act, section (15)(A)

²³ Federal Deposit Insurance Act, section 8(b)

²⁴ Federal Deposit Insurance Act, section 3(u)

The agencies may also impose civil monetary penalties upon any person who commits a violation of the control provisions. These fines can be quite substantial, ranging from \$5,000 to \$1 million for each day that the violation persists, depending on several factors such as whether the violation was intentional or part of a "pattern of misconduct," the size of loss (if any) to the bank, and whether the violation entailed a violation of the person's fiduciary duty.²⁵ In practice, the fines rarely reach these levels, but the law does authorize the banking agencies to impose such fines.

The banking agencies are also authorized to apply to a federal district court for an injunction requiring the violator to cease such violations, and any other measures to prevent such violations, including divestiture of unlawfully-obtained ownership.²⁶

The BHCA also contains provisions for civil monetary penalties, apart from the general provisions described above. Any company that violates any provision of the BHCA, or any regulation or order issued under the BHCA, and any individual who participates in such a violation, can be assessed a civil penalty of not more than \$25,000 for each day during which such violation continues.²⁷

Violations of the BHCA can also be punished via the imposition of criminal penalties. The BHCA provides that any person who knowingly violates any provision of the BHCA, and any "company" that violates any regulation or order issued by the FRB under the BHCA, can be imprisoned not more than 1 year, fined not more than \$100,000 per day for each day during which the violation continues, or both.²⁸ Any person who, with the intent to deceive, defraud, or profit significantly, or who knowingly violates any provision of the BHCA can be imprisoned not more than 5 years, fined not more than \$1,000,000 per day for each day during which the violation continues, or both.²⁹

Thus, in the United States, any person who wishes to acquire "control" of a bank (which can entail exerting a "controlling influence" on a bank with or without actually purchasing shares) must obtain prior supervisory approval. The banking agencies are given broad authority to investigate suspected violations of the relevant legal provisions. Any person who, in substance, exerts "control" over a bank (again, irrespective of the amount of share ownership, if any) is subject to substantial civil and criminal penalties.

Canada

The Canadian Bank Act contains a specific definition of "beneficial ownership." This includes ownership of shares through one or more trustees, legal representatives, agents or other intermediaries.³⁰ A person is deemed to beneficially own shares that are beneficially owned by a legal entity that such person controls, directly or indirectly.³¹ A legal entity is deemed to

²⁵ U.S. Change in Bank Control Act, section (16)

²⁶ U.S. Change in Bank Control Act, section (15)(B)

²⁷ Bank Holding Company Act, section 8(b)

²⁸ Bank Holding Company Act, section 8(a)(1)

²⁹ Bank Holding Company Act, section 8(a)(2)

³⁰ Canadian Bank Act, section 2.

³¹ Canadian Bank Act, section 265(3).

beneficially own shares that are beneficially owned by its “affiliated” legal persons. One entity is considered to be “affiliated” with another entity if one of them is controlled by the other or both are controlled by the same person.³²

For the purpose of determining ownership of a bank, where two persons who each beneficially own shares of a bank are associated with each other, those persons are deemed to be a single person who beneficially owns the aggregate number of shares of the bank beneficially owned by them.³³

Two or more persons are also deemed to be a single person who beneficially owns the aggregate number of shares of a bank or bank holding company that are beneficially owned by each of them, if they have agreed, under any agreement, commitment or understanding, whether formal or informal, verbal or written, to act jointly or in concert regarding:

- (a) shares of a bank or of a bank holding company that they beneficially own,
- (b) shares or ownership interests that they beneficially own of any entity that beneficially owns shares of a bank or of a bank holding company, or
- (c) shares or ownership interests that they beneficially own of any entity that controls any entity that beneficially owns shares of a bank or bank holding company.³⁴

Section 372 of the Canadian Bank Act provides that no person may have a “significant interest” in any class of shares of a bank, except as permitted by the Act. A “significant interest” in a class of shares of a bank or a bank holding company means more than 10% of the outstanding shares of that class. Included in the calculation are all shares of that class “beneficially owned” by a given person, and all shares beneficially owned by entities controlled by that person.³⁵

Section 374(1) provides that no person may be “major shareholder” of a bank that has equity of five billion dollars or more. A person is considered to be a “major shareholder” of an entity if:

- (a) the total amount of any category of voting shares of the entity that are beneficially owned by the person, by any entities controlled by the person, amounts to more than 20 per cent of the outstanding shares of that category; or
- (b) the total amount of any class of non-voting shares of the entity that are beneficially owned by the person and by any entities controlled by the person is more than 30 per cent of the outstanding shares of that class.³⁶

Section 377 provides that no person may acquire “control” of a bank with equity of \$5 billion or more (exceptions are provided for major shareholdings in, and control of, banks by bank holding companies, provided that the ultimate parent holding company is “widely-held”).³⁷ “Control” means, among other things:

- “beneficial ownership” of more than 50% of the shares of an entity, if the votes attached to such shares are sufficient, if exercised, to elect a majority of the directors of the entity;
- OR

³² Canadian Bank Act, section 6.

³³ Canadian Bank Act, section 371(1)

³⁴ Canadian Bank Act, section 9 (“Acting in concert”).

³⁵ Canadian Bank Act, section 8.

³⁶ Canadian Bank Act, section 2.2

³⁷ Canadian Bank Act, section 374 (3)

- any direct or indirect influence that, if exercised, would result in “control in fact” of the entity.³⁸

A person who controls an entity is deemed to control any entity that is controlled, or deemed to be controlled, by that same entity.

Recommendations for Ukraine

In my opinion, the “essential participation” and “control” concepts in Ukrainian banking legislation generally contain sufficient authority for the NBU to determine who is actually controlling, or significantly influencing a bank. If the NBU wishes to adopt a “beneficial owner” definition, that definition should be constructed broadly enough to capture the substance of ownership, rather than formal indicators such as legal ownership or contributions to an entity’s statutory capital. The “essential participation” and “control” definitions should be also amended slightly to better conform to international standards. Moreover, the requirements for NBU approval to become an essential participant or controlling person of a bank need to be amended somewhat. These items are explained below.

Essential participations – “significant influence”

The definitions of “essential participation” and “control” both refer to the ability of a person to exert a “decisive influence” on an entity. EU practice, by contrast, makes a distinction between the ability to exert a “significant” influence (a “qualifying holding”) and the ability to exert a “dominant” influence (“control”).³⁹ Ukraine should amend the definition of “essential participation” to reflect the EU terminology: the reference should be the ability to exert a “significant influence” rather than a “decisive” influence.

The critical distinction is that a “significant” influence entails the substantive ability to participate in financial and policy decisions of an entity, with a reasonable possibility – but not certainty – of determining the content of those decisions, whereas a “dominant” influence entails a very high probability – rather than just a reasonable possibility – to actually dictate an entity’s financial or policy decisions.

Requirement for approval to acquire “control”

The requirement for prior NBU approval should apply not only to persons who intend to become “essential participants” in banks, or to acquire ownership in a bank beyond given benchmarks, but also to any person who intends to acquire “control” of a bank.

NBU authority to investigate suspected violations

Article 72 of the Banking Law gives the NBU the authority to conduct inspections of persons who have acquired essential participations in banks without the prior written approval of the

³⁸ Canadian Bank Act, section 3(1)(d)

³⁹ See also German Banking Law, distinguishing between a “qualifying participating interest” (“substantial influence”) and “control” (“dominant influence”).

NBU. This provision is generally satisfactory, but it should be strengthened somewhat to bring it into closer harmony with international standards. As written, the provision suggests that there must have been a determination by the NBU that a person has already become an essential participant without NBU approval. However, the NBU should be authorized to obtain information *whenever it becomes aware of facts that might warrant the suspicion* that this scenario has occurred (compare, for example, the terminology in the German Banking Law, referenced above). Moreover, the NBU should be authorized to obtain information not only from the suspected unauthorized essential participants themselves, but from entities controlled by them and persons associated with them, or who may have relevant information concerning suspected unauthorized essential participations in, or control over a bank. As a practical matter, this authority should be utilized only infrequently. Nevertheless, it is important to have such authority in order to deal with situations, which will inevitably arise, where a person or entity is suspected of exerting unauthorized control or significant influence over a bank.

Penalties for unauthorized significant influence and control of banks

The Banking Law gives the NBU the authority to prohibit involvement in a bank's affairs by a person who has become an essential participant without owning shares, and without the NBU's approval. Article 34 states that in this event, the NBU can prohibit direct or indirect, full or partial use by such a person of voting rights of acquired shares "and any participation in the management of the bank's affairs." The NBU may wish to propose a clarifying amendment to Article 34 on this point, but in my view the NBU already has sufficient authority to require the cessation of unauthorized control or essential participation situations.

If the NBU determines that unauthorized control or significant influence over a bank is being exercised, there should also be substantial criminal and/or civil penalties for the unauthorized controllers or essential participants (compare, for example, the provisions in the banking laws of Germany and the United States, referenced above, and the EU requirement that the bank supervisory authorities take "appropriate measures" to end such situations).

Suggested Amendments for Law on Banks and Banking

Article 2: Definitions

“Beneficial owner” means a person who has the ability to enjoy the benefits of share ownership in an entity, through any contract, arrangement, agreement or understanding with another person, whether written or unwritten, formal or informal, even if legal ownership of such shares is with another person.

“Essential participation” means direct, indirect, independent or joint holding, or beneficial ownership of 10 or more percent of the statutory capital or the voting right granted by purchased shares (stakes) of a legal entity or the ability to exert decisive significant influence on management or activities of a legal entity irrespective of formal ownership.

“Control” means direct or indirect, individual or joint holding, or beneficial ownership of a share in a legal entity which is equivalent to 50 or more percent of the statutory capital or votes of a legal entity, or a possibility to exert a decisive influence on management or activities of a legal entity pursuant to an agreement or through any other means.

A person is not considered to have an essential participation in a bank, or control of a bank, merely as a result of serving as a member of the bank’s supervisory council or Board of Directors.

For purposes of this Law:

- Shares held by entities [*in which a person is an essential participant/that are controlled by a person – subject to discussion*] are considered indirectly held by that person and are combined with shares directly held when determining the shares owned by that person.

[Note: This point presents 2 alternative options. The first (“essential participant”) option would mean that an essential participant of an essential participant of a bank would be considered an essential participant of the bank itself. The other option would mean that the “top level” person would not be an essential participant of the bank unless all “intermediate” level entities were “controlled” by, the top level person. Either of these alternatives is acceptable, and the options should be discussed.]

- Shares held by a person and that person’s immediate family (spouse and minor children) are considered [*directly held/beneficially owned*] by the given person.
- A legal entity is considered to [*indirectly/beneficially*] own shares that are directly, indirectly, [*or beneficially owned*] by its affiliated legal persons.

Article 34. Essential Participation

A legal entity or an individual, wishing to acquire an essential participation in a bank, or increase it so that this entity or person would directly or indirectly or beneficially own or control 10%, 25%, 50% and 75% of the statutory capital or voting rights of a bank management bodies, or to acquire control of a bank, shall obtain a written permission from the National Bank of Ukraine.

If a person holds an essential participation in a bank, or control of a bank, or increases his/her/its acquires participation direct, indirect or beneficial ownership in a bank to at the levels set forth in part 1 of this Article without obtaining the written permission from the National Bank of Ukraine, the latter shall have the right to prohibit direct or indirect, full or partial use by such a person of voting rights of acquired shares (stake) and any participation in the management of bank affairs. Such person must not influence or attempt to influence the management of the bank (including the direct or indirect exercise of voting rights), and must reduce his ownership or voting shares if any, of the bank, to a point below the indicated level, within a time period set by the National Bank of Ukraine. If such disposal does not take place within the established time period, the National Bank may direct the sale of such voting shares at public auction or in any other manner satisfactory to the National Bank of Ukraine.

In addition to the above, such person is subject to imprisonment for not more than [5] years, or imposition of a fine in an amount not exceeding [1,000] minimum salaries, or both.

The National Bank of Ukraine has the right to require the submission of information from any person and entities controlled by such person, as well as other persons who may have relevant information, if the National Bank of Ukraine becomes aware of facts or circumstances indicating that this person may have acquired an essential participation or control in a bank, or exceeded the ownership benchmarks in Part 1 of this Article, without obtaining the prior permission of the National Bank of Ukraine as required by this Law.

The requirement for prior written permission of the National Bank of Ukraine does not apply where a person directly or indirectly acquires shares of a bank at or above the benchmarks specified in Part 1 of this Article (or acquires an essential participation or control of a bank):

- (1) as a result of foreclosure in connection with a debt for which the shares served as collateral;
- (2) through inheritance or other circumstances over which the person has no control;
- (3) as a result of a reduction in the bank's statutory capital through a bank's purchase of its shares in one or more transactions approved by the NBU in accordance with this Law.

In these situations, the person acquiring the shares must inform the National Bank of Ukraine within [30?] days of acquiring the shares (or acquiring an essential participation or control of a bank), and must not take any action directed at influencing the management of the bank, or vote shares at or above the applicable benchmark, unless and until he has received the written approval of the National Bank of Ukraine in accordance with this Article. Such a request for approval must be submitted within [60] days of acquisition of

the shares, unless the person intends to dispose of them within a given period of time, in which case the National Bank of Ukraine must be promptly informed.



To: V.V. Pushkariov, Director of the General Department of bank supervision
S.V. Faber, Deputy Director of the General Department of bank supervision

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: O.V. Shlapak, Deputy Governor
V.V. Krotyuk, Deputy Governor
N.V. Ivanenko, Head of the Unit for strategy, planning and coordination
O.I. Parkhomenko, Director of the Bank Licensing and Registration Department
N.F. Romanenko, Head of the methodology Unit
V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department
V.V. Novikov, Deputy Head of the Unit for enhancement of banking legislation
and prevention of banking violations
A.T. Kiyak, Advisor to the Governor
K.V. Uvarov, Advisor to the Governor
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: June 16, 2003

Subject: **CONSOLIDATED SUPERVISION OF BANKING GROUPS**

Introduction

As part of the NBU's program to institute a regime of risk-based supervision, it is vital that the NBU vigorously pursue consolidated supervision of "banking groups."

The recent report by a Financial Sector Adjustment Program Team, consisting of representatives of the International Monetary Fund and World Bank, found that Ukraine was "materially noncompliant" with Basle Core Principle 20, which concerns consolidated supervision. We understand that the NBU intends to implement consolidated supervision in 2003; in order to do this, certain legislative changes will be necessary. This memorandum will set forth some preliminary information regarding consolidated supervision of banking groups, and the applicability of these principles to Ukraine. We will shortly provide a more detailed report, with specific suggestions for amendments to the Banking Law, and examples from other countries based on international best practices.

Ukraine's Banking Law already contains some elements of consolidated supervision. For example, the Banking Law contains provisions for "bank holding groups" and "financial holding groups" (Articles 11 and 12), and the NBU can require the submission of consolidated reporting information from banks (Article 69). The Law also contains short reference in Article 67, stating that the NBU carries out banking supervision on an individual and consolidated basis, and applies enforcement measures for violations of requirements of banking legislation.

However, in order to effectively implement consolidated supervision, additional legislative provisions will be necessary.

It is especially important to implement this principle expeditiously, since non-compliance with Core Principle 20 makes it difficult, if not impossible, to fully comply with many of the other Core Principles. In particular, Principles 4 (bank ownership) and 5 (investments by banks), are directly impacted by the extent of a country's compliance with Principle 20; the FSAP Team found Ukraine to be "materially non-compliant" with Principle 4, and "non-compliant" with Principle 5. In addition, many other Core Principles, including those dealing with capital adequacy, large exposures, connected lending, and corrective measures, are all affected by the extent of compliance with Core Principle 20.

Risks that may be posed to a bank through an "affiliate" relationship include not only traditional banking risks, such as credit, liquidity, interest rate risk, and market risks, but also certain other, non-quantifiable risks. Specifically, a bank that shares a common owner (or owners) with another, affiliated entity might be managed by its owner in a manner that is advantageous to the parent or other affiliated entity, but detrimental to the bank, especially in a time of financial strain or crisis. Consolidated supervision is designed to give the bank supervisors the tools to consider the ownership/control structure, the overall organizational structure, the corporate governance and risk management systems, and all material risks within any corporate group that includes a bank. This is normally accomplished through legal provisions that give the bank supervisor two essential tools:

- the power to obtain reliable information about these affiliated persons; and
- the power to take, or cause other financial sector supervisors to take, effective corrective actions if the activities or financial condition of such persons could prove detrimental to the bank or its depositors.

To properly conduct consolidated supervision, the NBU needs certain legal authority, which it does not currently have, concerning banking groups. Examples include the ability to require strict corporate governance standards, risk management systems, and internal controls for the entire banking group; the ability to require corrective action if these items are deficient; and in extreme cases, to require controlling persons or essential participants in banks to reduce their shareholdings to a level at which they cannot significantly influence the bank. These powers are not contained in the current text of the Banking Law, and it is extremely difficult to infer them from the text of Article 67.¹ It is preferable to clearly state the NBKR's authority in the text of the law.

Most of the more advanced economies in the world now practice consolidated supervision. The European Union requires that its Member States institute consolidated supervision in accordance with specific minimum standards, and consolidated supervision is obligatory for all bank supervisors in the eighteen member countries of the European Economic Area. The supervisory authorities in Australia, Canada and the United States also practice consolidated supervision. The former Soviet republics of Kazakhstan, Estonia and Latvia have all recently amended their banking legislation to include consolidated supervision principles.

¹ Article 11 states that supervision of "bank holding groups" is carried out on an individual and consolidated basis. However, because a bank holding group consists exclusively of banks, it is questionable whether the NBU has any authority over the group that it does not already have regarding each bank in the group. Article 12 (financial holding groups) does not contain an analogous provision.

Recently, the European Union promulgated a Directive on supervision of financial conglomerates.² This Directive contains requirements for group-wide risk management systems and internal controls for financial conglomerates, and mandates that all persons who effectively direct the business of a parent company of a financial conglomerate must be of sufficiently good repute and have sufficient experience to perform their duties. It also contains provisions on group-wide capital adequacy, risk concentration, and intra-group transactions.

A brief summary of the rationale for implementing consolidated supervision follows.

Rationale for Consolidated Supervision

Financial risks may emanate from activities that are directly undertaken by a bank, such as lending, investment, and foreign currency activities; but they may also emanate from the bank's relationship with any legal entity or person that is affiliated, through common control or significant influence, with the bank. Each financial sector regulator (e.g., bank supervisor, securities regulator, or insurance supervisor) is primarily concerned with regulating particular kinds of financial entities. However, if an entity is part of a wider group, the regulator must have knowledge about the entire group. By only focusing on one particular entity within the group, it is easy to miss the actual risks that may emanate from the group as a whole.

Consolidated supervision is thus designed to allow the bank supervisor to address the entire group. This includes, specifically, analyzing the ownership structure, actual control, corporate governance practices, and the internal controls that the group uses to manage its activities. An important part of all group structures is the relationship between parent and subsidiary companies, as well as between "sister" companies (subsidiaries of the same parent company), and those inter-company relationships that allow one company to exercise significant influence over a second company without having actual control, or even formal ownership. The bank supervisor needs to review and assess the group's controls on intra-group transactions and have continuing knowledge of aggregated large risk exposures within the group. The bank supervisor also needs to assess the adequacy of capital on a consolidated basis to prevent a single financial entity within a financial group from showing an adequate capital position through the use of accounting "gimmicks" (e.g., "double gearing"). Finally, the bank supervisor needs to review, understand and assess the adequacy of the group's internal risk management systems.

The most important risks that the financial sector regulators need to be concerned about are: contagion; group exposures to particular counterparties; transparency of legal and managerial structures, quality of management; and "moral hazard." A more complete description of these risks follows.

Contagion

"Contagion" is largely a matter of perception. It refers to the risk that financial difficulties encountered by a non-bank member of a banking group could endanger the financial stability of a bank in the same group. News of significant losses or bankruptcy of affiliated companies might be interpreted by the bank's depositors as a sign that the bank is also in financial difficulty. This in turn could cause loss of confidence, resulting "panic" withdrawals of deposits ("runs"),

² Directive 2002/87 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate, 2003 O.J. (L 35/1) (February 11, 2003).

and consequent liquidity pressures, for a bank. This risk is particularly heightened when the bank has credit exposure to other members of the banking group.

Group exposures to particular companies

Most countries' banking laws or regulations limit banks' credit exposure to a single borrower or group of related borrowers. However, it is also important to limit the size of individual large exposures incurred by the banking group as a whole. This is especially true in the case of banks and their subsidiaries. Without the application of large exposure limits to such groups, individual banks can easily circumvent the limit. Thus, the large exposure limitation should apply to banks and their subsidiaries on a consolidated basis.

With regard to the wider financial group (i.e., a holding company and its non-bank subsidiaries), it is often difficult to apply a specific ratio to the entire group because of the different business characteristics of the firms involved. This is especially true if the group includes non-financially oriented companies. However, exposures of the component entities, as well as of the group as a whole, to third parties, should be taken into consideration in assessing the risk profile of the group, and the impact that such risks may pose to the bank. This requirement should not pose an unreasonable burden, as any well-managed company or business group should maintain a monitoring system for aggregate large credit exposures regardless of regulatory requirements.

Transparency of legal and managerial structures

Business groups frequently have highly complex structures, which make the effective supervision of banks situated within such groups more difficult. Moreover, the legal and managerial structures of a group may differ, particularly when a group has adopted a management style where staff members report on particular aspects of their work to a range of directors or senior managers based in other group companies, and sometimes even in other countries. Such arrangements must be thoroughly analyzed by supervisors in order to identify lines of accountability within the group. In the worst case scenario, controlling persons of banking groups might deliberately choose a complex structure, purposely burying the bank in the middle of a conglomerate (financial or non-financial) in order to obscure its operations or true ownership, and thereby avoid effective supervision of their activities. This was the case with the infamous 1990's scandal involving Bank of Credit and Commerce International ("BCCI"), whose owners and managers purposely organized the bank and its affiliated entities in a confusing manner to avoid domestic and foreign supervision and regulation. In this scenario, banking fraud and insider abuse are high possibilities. These events can weaken the entire banking industry by lessening the confidence of depositors in the corporate governance of banks.

Suitability of management and controlling persons

In cases where a bank is controlled by a non-bank parent company, the directors and shareholders of the parent company might exercise their control in a manner that is detrimental to depositors. If the parent company wishes to use the bank for its own purposes, the bank could be exposed to high losses. A particularly notorious example occurred in the United States during the savings and loan crisis of the 1980s, involving Lincoln Savings and Loan Association and its parent company, American Continental Corporation. After the savings association became insolvent, a federal court eventually characterized the parent company's management of the association as amounting to "looting." In practice, the potential for this sort of abuse can be greatly reduced if supervisors have the legal authority (and, indeed, the legal duty) to evaluate

the suitability of all persons and entities that have the ability, directly or indirectly, to exercise control or significant influence over the operations of a bank, as well as the persons who are responsible for managing any company that controls a bank.

“Moral hazard”

“Moral hazard” is a term that is often used in financial regulation and supervision. Simply stated, it refers to the tendency to take excessive risks because of the belief that another party will come to the rescue if things go badly. In the banking group context, moral hazard can arise if the management of non-bank companies believe that the supervisory authorities will give them support in the event of financial difficulties, in order to avoid the “contagion” effect on the related bank. Similarly, related companies of banks may take greater risks than normal if they believe that they are able to access the bank’s source of funds if they run into problems. This is particularly important in a country that has deposit insurance. With deposit insurance, a bank’s source of funds is guaranteed to be repaid, thus so the potential negative effects of misuse of those funds is much greater than it would be without such insurance.

The current situation in Ukraine

The Ukrainian Banking Law currently contains definitions and structural rules for “bank corporations” (Article 10), “bank holding groups” (Article 11) and “financial holding groups” (Article 12). However, the legislative structure is not designed to cope with the risks posed by such groups.

The biggest problem is that in order for the requirements of Articles 11 or 12 to become applicable, there must be an actual, formal ownership relationship between the parent company and the subsidiary companies. Presumably, this must be “direct” ownership, i.e., not through other companies (financial or non-financial). These provisions make the law extremely easy to evade: a company can design a “creative” ownership structure so that no one company directly owns 50 percent or more of a bank - thus avoiding the “bank holding group” or “financial holding group” designations altogether - yet still, in substance, controlling the bank. Because the resulting group of companies is not considered a “bank holding group” or a “financial holding group,” it is not subject to NBU supervision.

The requirement of Article 12 that the parent company of a financial holding group must be a “financial institution” is also problematic. The Banking Law does not define a “financial institution.” However, both the Law on the National Bank of Ukraine and the Law on Financial Services and State Regulation of Financial Markets contain such definitions. In both cases, the key component is that the institution engages in financial service transactions.

A group - even one whose subsidiaries are exclusively banks or financial institutions - that is headed by a company that is neither a bank nor a “financial institution,” escapes the application of Articles 11 and 12 altogether.

In addition, Article 9 specifically stipulates that banks can also participate in other kinds of industrial-financial groups, provided only they comply with the requirements of the antimonopoly legislation of Ukraine. There is currently no provision, other than the above-mentioned brief reference in Article 67, that would suggest that a group that does not fit the definition of one of the mentioned “banking associations” might be subject to NBU oversight. Yet these other kinds of financial and industrial groups pose precisely the sorts of risks about

which the NBU needs to be greatly concerned. There need to be some legal and supervisory tools to deal with these risks.

Finally, although both Articles 11 and 67 refer to supervision on a consolidated basis, there is no specific indication in the law as to the substance of what this entails.

Recommendations

Banking supervisors need the clear authority to know the identities of all persons who can ultimately control (or significantly influence) a bank, not just the formal ownership structure of the bank (or group). Only then can the banking supervisor accurately assess the risk that the structure may pose to the bank, and prevent unsuitable persons or groups of persons from taking control of a bank. All controlling persons should have to meet strict standards of financial capability and trustworthiness. These should be ongoing requirements for as long as these persons retain their ownership or control of the bank, and should be subject to periodic verification and corrective action if necessary.

The supervisor should also have the authority to reject any license application or application to acquire control of a bank, if the bank would be part of a group structure that is not sufficiently transparent to allow the supervisor to determine who is ultimately in control. The supervisor should have similar authority if it determines that a foreign financial sector applicant is not subject to sufficiently effective consolidated supervision in its home country. Finally, there should be stiff penalties for exercising control of a bank (not just purchasing more than a certain percentage of shares) without supervisory approval.³

The “control” definition is the building block for identification of the banking “group,” which should include all “affiliates” of a bank – that is, entities that control a bank, all entities that a bank controls, and all entities that are controlled by the same persons who control the bank. The current Banking Law contains a generally satisfactory “control” definition, but the definition of an “affiliate” needs to be expanded. The definition includes entities in which a bank has an essential participation, and companies having an essential participation in the bank, but does not include “sister” companies of banks (i.e., companies that are controlled by the same legal or physical person that controls the bank).⁴ In order to better reflect international practice, the definition should also include these entities.

With the group having been identified, the supervisor needs to be able to obtain information about these affiliated legal persons, and to take corrective action if this information reveals that the condition or activities of these persons could prove harmful to the bank. The current Banking Law gives the NBU the ability to apply certain enforcement measures to affiliated and related persons of banks if it finds violations of banking legislation by these persons, but these measures are generally aimed at banking operations, and not at reducing the risk that these affiliated persons could pose to the bank through their financial condition or activities. What is needed are some enforcement provisions targeted specifically at correcting problems within a banking group. Examples include:

- Requiring the cessation of activities of these persons that may harm the bank;
- Suspending transactions between the bank and the given person (“ring-fencing”); or

³ Please refer to our memorandum on “beneficial ownership” for more detailed information on this point.

⁴ In most countries, “affiliate” status is determined by a “control” relationship rather than an “essential participation” relationship.

- In extreme cases, requiring severance of the relationship between the given person and the bank, through prohibition on the exercise of voting rights or mandatory termination of ownership/control.

In addition, particularly in a financially-oriented group, there should be legal requirements for effective group-wide risk management and internal control systems, and strict corporate governance requirements aimed at ensuring the sound and prudent management of the parent holding company and the group as a whole. Certain prudential requirements, especially capital adequacy and large exposure limits, should be applicable to financially-oriented groups.

Cooperation between the bank supervisor and the auditing profession is critical, and this extends to consolidated supervision. The Banking Law requires annual external audits only for banks. A number of countries' banking laws, however, go further and also require annual external audits of bank holding companies and their subsidiaries. Ukraine should consider adopting similar legal provisions, and also provisions that would require auditors to share information with the NBU and other financial supervisors, including, specifically, their audit reports and information that would indicate violations of laws or regulations, or failure to adhere to International Accounting Standards.

We will shortly provide a more detailed report that will contain specific recommendations for legislative amendments to implement these principles, as well as examples from the legislation of other countries that practice consolidated supervision. We will also be happy to discuss any aspect of this material with you further.

DRAFT

Глосарій

1. Активність та ємність фінансових ринків (depth and breadth of the market):

Глибина ринку – сума валюти (товару, цінних паперів), яка може обертатися на ринку в даний момент часу, не спричиняючи значних змін у цінах. Це показник здатності ринку поглинати **максимально** нові поставки без значних змін цін. На Нью-Йоркській фондовій біржі “глибина” дорівнює розміру операції, при якій ціни не змінюються. “Тонкі” ринки як правило характеризуються значною різницею між ціною покупки та продажу та великими коливаннями цін протягом короткого періоду часу. “Сильні” ринки мають тенденцію до порівняно малих різниць між ціною покупки та продажу та до стабільних цін.

Ширина ринку – процент цінних паперів (кількості валюти, товарів тощо), залучених до тих чи інших зрушень ринкової кон’юнктури. “Ширина” ринку є важливим показником для аналізу тенденцій руху ринку

2. **Аутсорсинг** - Виконання певних функцій і робіт, що забезпечують господарську діяльність, за допомогою залучення зовнішніх сторін на договірній основі на противагу використанню штатних працівників для виконання цих функцій і робіт. Використання “аутсорсингу”, як правило, базується на економічній виправданості (економії витрат, оптимізації процесів).
3. **Базисний пункт** – 1/100 частина одного проценту. Показник, який звичайно використовується для характеристики процентних ставок і норм доходності. Наприклад, зміна процентної ставки від 6,75% до 6,81% означає підвищення на 6 базисних пунктів, а зміна з 10,39% до 9,02% - зниження на 137 базисних пунктів. Вперше був використаний у Сполучених Штатах, зараз використовується скрізь.
4. **Базова процента ставка (base rate)** – Процентна ставка, яку банки використовують для встановлення процентних ставок за кредитами. При її визначенні враховують облікову ставку центрального банку, процентну ставку ЛІБОР (або іншу ставку міжбанківського кредитування), граничну собівартість коштів банку тощо. При встановленні фактичної процентної ставки за окремо взятим кредитом до базової ставки додається позитивна або негативна премія за ризик (процентна ставка = базова ставка + премія за ризик).
5. **Базовий ризик** -
6. **Банківський продукт** – Окрема банківська послуга або набір банківських послуг, який пропонується клієнтам на типових умовах. Наприклад: цільовий вклад, депозитний сертифікат, пластикові картки тощо. У маркетингу **продукт** - будь-який товар, послуга, ідея тощо, що пропонується на ринку для продажу або обміну.
7. **Бізнес середовище (business environment)** – Умови бізнесу, ділове оточення: будь-які фактори, які прямо або опосередковано впливають на бізнес.

8. **Бізнес стратегії (business strategies)** – Плани досягнення бажаного результату щодо розвитку бізнесу.
9. **Вартість під ризиком (VaR), стрес-тестування (stress-testing), зважена на ризик доходність капіталу (RAROC), “кешфлоу” (потоки коштів) під ризиком (CaR)** – поширені методи визначення кількісної оцінки ризику.
10. **Винятки (exceptions)** – різниця між фактом і встановленим критерієм; угоди, що мають нестандартні параметри; відсутність у кредитній справі документів, передбачених у встановленому переліку тощо.
11. **Внутрішні перевірки кредитної діяльності (independent loan reviews)** – див. розділ “Методичних вказівок з інспектування банків” “Управління кредитним портфелем у національній та іноземній валюті”, підрозділ “Внутрішні перевірки кредитної діяльності”
12. **Волатильність (мінливість) (volatility)** – Мінливість, нестійкість, коливання цін - показник нестабільності кон’юнктури.
13. **Дериватив (derivative)** – Похідний фінансовий інструмент (контракт), вартість якого базується на зміні ціни іншого фінансового інструмента, покладеного в його основу. Таки чином, один інструмент є похідним від іншого. Наприклад, похідними інструментами є опціони на акції, ф’ючерсні контракти тощо. Деривативи можуть базуватися на процентних ставках, валютних курсах, цінах на акції, індексах тощо. Використовуються для спекуляцій, хеджування, підвищення доходності інвестицій.
14. **Диверсифікація** – метод зниження ризику шляхом розпорошення вкладень та обмеження впливу фактору ризику за рахунок уникнення надмірної концентрації за одним позичальником або групою взаємопов’язаних позичальників. На відміну від хеджування правильна диверсифікація як засіб зниження ризику залежить виключно від включення до відповідного портфелю активів за тими проектами, чий успіх або невдача мінімально пов’язані з успіхом або невдачею в іншому проекті.
15. **Економічний капітал, або зважений на ризик капітал (economic capital, or risk adjusted capital)** – капітал, необхідний для покриття неочікуваних збитків від реалізації ризиків. Розраховується з урахуванням впливу всіх відповідних ризиків
16. **Експозиція (чиста експозиція) (Net Exposure)** – Ризик потенційних збитків: максимальна сума, яку банк може втратити через банкрутство контрагента, зміни валютного курсу або процентних ставок.
17. **Змінна процента ставка (floating/variable interest rate)** – Ставка за кредитом, яка періодично змінюється (наприклад, раз на місяць, на квартал) в залежності від змін тієї чи іншої базової ринкової ставки (наприклад, ЛІБОР або “прайм рейт”).
18. **Змінний валютний курс (floating/flexible exchange rate)** – Курс, рівень якого визначається на ринку під впливом попиту та пропозиції. Фактори попиту та

пропозиції включають стан платіжного балансу, співвідношення процентних ставок та темпів інфляції, очікування учасників ринку, офіційні валютні інтервенції.

19. **Інформаційні системи управління** – реалізація внутрішньобанківської функції, яка полягає у зборі, перевірці, обробці, аналізі, збереженні, розподілі та передачі всередині банку даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Див. також “Методичні вказівки з інспектування банків”, розділ “Робота Ради та Правління банку. Вступ”, підрозділ “Інформаційні системи управління”.
20. **Корпоративна культура та цінності** – Взаємовідносини, процедури, звичаї всередині організації (установи), принципи і правила, що визначають поведінку співробітників. Може значно різнитися в різних країнах.
21. **Кредитне адміністрування** – процес здійснення кредитної діяльності та надання позик, включаючи прийняття та перегляд документації щодо надання позики, аналіз фінансової інформації та застави, процес прийняття кредитного рішення, операційні процедури, стягнення боргу, а також роботу з проблемними позиками (в тому числі забезпечення належного обліку кредитів).
22. **Крива доходності** – Графічне зображення співвідношення між ринковою доходністю та строком, що залишається до погашення боргового зобов’язання. За нормальних умов спостерігається різке зростання доходності в період від трьох місяців до двох років, а потім крива стає більш плавною. Крива доходності може бути позитивною або негативною, в залежності від того, що вище – короткострокові або довгострокові процентні ставки. У рідких випадках вона може мати випуклу або пряму (паралельну) форму.
23. **Ліміти** – Обмеження кредитування одного позичальника, проведення тих чи інших фінансових операцій (наприклад, ліміт валютних або депозитних операцій із конкретним банком, ліміт кредитування на країну тощо).
24. **Маркетмейкер** – “Той, хто створює ринок”: учасник фінансового ринку (валюти, цінних паперів), який постійно котирує ціни продавця та покупця та укладає за ними угоди за одним або кількома фінансовими інструментами від свого імені або за рахунок клієнта, реально впливаючи на стан справ на ринку.
25. **Місія банку** – Заява, що роз’яснює, заради яких цілей і чому установа існує та чого прагне досягти. Має вигляд документу, який формулює роль банку на фінансовому ринку, містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, де банк досяг переваг над конкурентами, і тих, де розраховує досягти стійких конкурентних переваг. Також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей.
26. **Норми (принципи) кредитування (underwriting standards)** – норми, за якими надається кредит. Включають кредитний аналіз, що передуює власне наданню кредиту, який спирається на кредитну інформацію, надану позичальником, та іншу відкриту інформацію про нього (таку як кредитна історія позичальника, дані про заробітну платню та оцінка майбутніх надходжень, фінансова документація тощо). До норм

кредитування належить також оцінка потреб позичальника у кредиті та оцінка його здатності сплатити борг.

27. **Опціон** - Право вибору: операція, яка передбачає право купити або продати цінний папір, фінансовий інструмент або товар за визначеною ціною протягом певного періоду часу. Власник опціону має право, але не зобов'язаний купити (опціон кол – call option) або продати (опціон пут – put option) актив або інструмент, покладений в основу опціону за визначеною ціною протягом визначеного періоду часу. Емітент опціону зобов'язаний продати або купити інструмент лише у разі, коли власник опціону вирішує виконати опціон. Опціони найбільш поширені на фондовому ринку і використовуються як для цілей спекуляції, так і хеджування. Ціна опціону визначається з урахуванням термінів, волатильності (мінливості), рівня ціни інструменту, який покладено в основі контракту.
28. **Переоцінка (re-pricing)** – Фіксація процентної ставки на новий період у випадку зобов'язань зі змінною процентною ставкою.
29. **Під ризиком (at risk)** – стосується активу, інвестиції, за якими можливі збитки. Існують також поняття капіталу під ризиком та надходжень під ризиком.
30. **Позиції** – Чистий або загальний залишок коштів банку в певній????? валюті, враховуючи всі активи та зобов'язання в даній валюті, прямі або непрямі.
31. **Портфель** – група активів, класифікованих за типом позичальника або інструменту; наприклад, кредитний портфель, інвестиційний портфель, який включає різноманітні активи (цінні папери, товари, права власності тощо), портфель активів у довірчому управлінні.
32. **Послуги довірчого управління** – операції банків з управління власністю та виконання інших послуг в інтересах та за дорученням клієнтів на правах довіреної особи.
33. **Своп (валютний)** – Поєднання купівлі-продажу за поточним курсом (spot) з купівлею продажем за строковим курсом (форвард) однієї валюти в обмін на іншу; або просто продаж однієї валюти (кредитування) в обмін на іншу валюту (запозичення) на період часу, протягом якого відбувається обмін за поточним курсом та настає строк погашення форвардного контракту.
34. **Сек'юритизація активів** – Перерозподіл ризиків шляхом трансформації активів банку – позик та інших активів – у ліквідні цінні папери для продажу інвесторам. Це відбувається через надання позик, групування їх за принципом подібності та випуску під них цінних паперів для подальшого продажу інвесторам. В широкому сенсі означає не лише перетворення кредитів у цінні папери, але і будь-яке переведення їх у таку форму, коли їх можна реалізувати на ринку, передати третім особам.
35. **Спот** – термін, який використовується на валютних та товарних біржах (де торгують, наприклад, зерном, бавовною, цукром, кавою тощо). Він означає, що торгівля відбувається з негайною або дуже швидкою поставкою валюти (на другий робочий день) або товару.

36. **Статті, які підлягають переоцінці у зв'язку зі змінами поточного валютного курсу (translation at spot rate) та строкового валютного курсу (translation at forward rate)** - Курс спот, поточний валютний курс – курс, за яким розрахунки проводяться наступного робочого дня після укладення угоди. Курс форвард, строковий валютний курс – курс, за яким укладається строкова угода; дорівнює курсу спот (поточному) плюс премія/дисконт, що визначаються в основному за різницею процентних ставок між валютами. Трансляція – перерахунок грошових сум, звітності з однієї валюти в іншу.
37. **Толерантність до ризику (risk tolerance)** – Те саме, що і визначення допустимого ризику: визначення того рівня ризику, на який керівництво погоджується йти для досягнення мети діяльності банку та виконання його стратегічних завдань. Рівень допустимого ризику звичайно визначається у внутрішніх положеннях та планах банку.
38. **Торговий портфель банку** – рахунки, на яких обліковуються будь-які інструменти, дохід за якими отримується внаслідок сприятливих коливань ринкової вартості. **Банківський портфель** – операції, які забезпечують процентні та комісійні доходи банку, а також інструменти, дохід за якими заробляється за рахунок довгострокового зростання вартості.
39. **Узгодженість за строками активів та зобов'язань (matched maturities)** – Фінансування активів за рахунок ресурсів, які більш менш співпадають із ними за строками погашення. Неузгоджені з строками активи та пасиви – дисбаланс між активами та пасивами, який виникає, коли строки погашення активів банку не співпадають зі строками погашення його зобов'язань. Розрив (“ten”) між активами та пасивами може бути позитивний бо негативний, в залежності від того, коротшими чи довгими є строки погашення активів в порівнянні із зобов'язаннями.
40. **Форвард (Forward Exchange Contract)** – Контракт, звичайно між банком та його клієнтом, на покупку або продаж валюти за фіксованою ставкою з поставкою у визначений час в майбутньому. Форвардний контракт має довший термін, ніж спот, за яким розрахунок відбувається протягом період від одного до десяти днів (у залежності від банку або ринку). Як правило використовується клієнтами для уникнення ризику коливань валютних курсів. Різновидом форварду є ф'ючерс, який має стандартизовану форму і як правило ф'ючерсні угоди укладаються на організованих ринках, де посередником виступає організатор ринку, наприклад, фондова біржа.
41. **Ф'ючерсна операція** – строкова операція на біржах щодо покупки або продажу товарів, золота, валюти, фінансових та кредитних інструментів за фіксованою ціною за умови виконання операції через певний проміжок часу в майбутньому (до 2-3 років).
42. **Франшизна вартість банку** – Внутрішня прихована вартість, пов'язана із сприйняттям імені банку широким колом клієнтів та суспільством взагалі, відображена у попиту на продукти та послуги даного банку.

43. **Хеджування** – операція, що використовується ділерами з іноземних валют, товарів та цінних паперів, а також виробниками товарів та послуг, з метою захиститися від значних коливань валютних курсів та цін. При хеджуванні для мінімізації фінансових ризиків поряд з основною угодою укладається додаткова угода з третьою стороною, умови якої передбачають, що в разі виникнення обставин, що призведуть до фінансових збитків при виконанні основної угоди, учасник виграє в протилежній угоді, повністю або частково нейтралізуючи зазначені вище збитки. Для хеджування можуть використовуватися такі фінансові інструменти як опціони, ф'ючерси, процентні свопи тощо. У такий спосіб повністю або частково ліквідується ризик зміни в майбутньому цін на фінансові інструменти або інші активи. Також називається “покриттям”.
44. **Чутливість до змін процентної ставки** – Чутливість активів або зобов'язань до змін процентної ставки означає, що процентні ставки за ними будуть переоцінені (див. **переоцінка**) або змінені через певний період часу. Різні активи і зобов'язання можуть мати різні строки переоцінки. Наприклад, запозичення на міжбанківському ринку можуть переоцінюватися щоденно, а строкові депозити на один рік переоцінюються один раз на рік.

DRAFT

Glossary

1. **Depth and breadth of the market:**

Depth of the market – amount of foreign currency (commodities, securities) available at the market at a given moment of time without causing significant price fluctuations. The indicator of the market ability to absorb new supplies without significant price changes. At the New York stock exchange the “depth” equals the amount of the transaction at which prices do not change. Thin markets are usually characterized by a significant difference between buy and sell prices and large price fluctuations during a short period of time. Strong markets have a tendency to relatively small differences between buy and sell prices as well as to stale prices.

Breadth of the market – percentage of securities (foreign currency, commodities, etc.) involved in different movements in supply and demand. Breadth is an important indicator for the market trend analysis

2. **Outsourcing** - Performing of certain functions or works by external parties on the contract basis versus the use of the organization’s own employees. Outsourcing is usually based on the economic benefit (cost reduction, process efficiency, etc.).
3. **Basis point** – equals 1/100 of one percentage. Indicator of interest rates and yield. E.g., the change in interest rate from 6,75% to 6,91% means the increase by 16 basis points, while the change from 10,39% to 9,02% means the reduction by 137 basis points. First applied in the United States, now used everywhere.
4. **Base rate** – Interest rate used by banks as an index for pricing loans. It may be the discount rate of the central bank, LIBOR rate (or any other interbank lending rate), marginal cost of funds, etc. During the establishment of an actual interest rate on a specific loan, a positive or negative premium for risk is added the base rate (interest rate = base rate + risk premium)
5. **Basis risk** -
6. **Banking product** – a bank’s standard service or a set of standard services offered to clients. E.g.: a specific type of deposits, a deposit certificate, a plastic card, etc. In marketing, **product** – any good, service, idea, etc., offered at the market for sale or exchange.
7. **Business environment** – business conditions: any factors, directly or indirectly affecting business.
8. **Business strategies** – plans for achieving a desired result in business development.
9. **VaR, stress-testing, RAROC, CaR** – widely used techniques of the measurement of risk.
10. **Exception** – a difference between the fact and the established criterion; a contract with non-standard parameters; absence in the loan file of documents required, etc.

11. **Independent loan review** – see the Onsite Handbook, Loan Portfolio Management Sections
12. **Volatility** – instability, price fluctuations – an indicator of instability of supply and demand.
13. **Derivative** – a derivative financial instrument (contract), the value of which is based on changes in the price of another financial instrument. Thus, one instrument is derivative from another, e.g., options, futures, etc. Derivatives may be based on interest rates, currency exchange rates, share prices, etc. Used for speculation, hedging, improving profitability, etc.
14. **Diversification** – method of reducing risk through the distribution of investments and limiting the risk factor by means of avoiding excessive exposure to one borrower or a group of related borrowers. Unlike hedging, a proper diversification depends only on whether the appropriate portfolio includes the assets success or failure of which are only minimally related to those of the other ones
15. **Economic capital, or risk adjusted capital** – capital needed to cover unexpected losses from risk taking. Calculated taking into consideration all appropriate risks
16. **Net Exposure** – Risk of potential losses: maximal amount that the bank may lose due to the counteragent insolvency, changes in FX rates or interest rates.
17. **Floating/variable interest rate** – Interest rate on loan that is changed periodically (e.g., twice a quarter) depending on changes of a base rate (e.g., LIBOR or prime rate).
18. **Floating/flexible exchange rate** – the currency exchange rate determined under the influence of the market conditions, which may include balance of payments, correlation between the inflation rate and interest rates, expectations of the market participants, official currency interventions.
19. **MIS** – implementation of the internal bank's function of accumulating, verifying, analyzing, safe-keeping, distributing and communicating data required to take justified management decisions. See also the Onsite Handbook, Management and Board Supervision Section.
20. **Corporate culture and values** – Relations, procedures, traditions inside the institution, principles and rules governing employees' conduct. May differ in different countries.
21. **Credit administration** – process of managing and carrying out the granting of loans, including acceptance and review of loan applications, financial and collateral analysis, decision making process, operational function, debt collecting, and problem loan workout (including appropriate accounting treatment).
22. **Yield curve** – Graph showing the comparative interrelation between the market yield and the period of time before maturity. Under normal conditions, a significant profitability growth is observed during the period from three months to two year, while then the curve becomes more even. The yield curve may be positive or negative, depending on whether short or long term interest rates are higher. In rare cases may be turned in? or even (parallel).
23. **Limit** – restriction in lending one borrower or in different financial operations (e.g., limits of FX and deposit operations with a specific bank, limit of the country lending, etc.).

24. **Market-maker** – participant of a financial market (FX, securities) who is constantly quoting buy and sell prices and making contracts on behalf of the customer or on his own account, thus affecting the market.
25. **Mission of the bank** – Statement of the goal and objectives of the institution. It is a document where the role of the bank in the financial market is stated, existing and future products and operations are determined, as well as competitive areas are listed. It also lists the steps required to fulfill long term strategic goals of the institution.
26. **Underwriting standards** – standards based on which credit is granted. Includes credit analysis, which precedes the granting of loan, based on the credit information provided by the borrower, as well as other information available (like credit history of the borrower, data on his/her salary and future income, financial statement, etc.) Underwriting standards also include the assessment of the borrower's need in credit and his/her ability to repay.
27. **Option** – operation where one of the parties has the right to purchase or sell a security, financial instrument or commodity at an agreed price within a certain period of time. The option holder has the right, but not obliged, to buy (call option) or sell (put option) an asset or instrument, on which the option is based. The option issuer is obliged to buy or sell the instrument only provided the holder decides to exercise the option. Options are widely spread in the stock market, used for both hedging and speculations. The option price is determined taking into consideration terms, volatility, price level of the instrument .
28. **Re-pricing** – in case of floating interest rate liabilities, fixing the interest rate for the new period.
29. **At risk** – related to an asset or investment which may turn to be a loss. There are also concepts of capital at risk and earnings at risk.
30. **Position** – net or total balance in certain currency, including all assets and liabilities in this currency, direct or indirect. .
31. **Portfolio** – a group of assets classified by the type of borrower or instrument, e.g., loan portfolio, investment portfolio including various assets (securities, commodities, title to property, etc.), trust portfolio.
32. **Trust operations** – banking operations, where banks handle property or perform other services for the benefit and under the order of clients.
33. **Swap** – The combination of a spot purchase or sale against a forward sale or purchase of one currency in exchange for another; merely trading one currency (lending) for another currency (borrowing) for that period of time between which the spot exchange is made and the forward contract matures.
34. **Securitization of assets** – Redistribution of risks by means of conversion of bank loans and other assets into marketable securities for sale to investors. This is done through grouping outstanding loans with similar features and using them for the issuance of securities. In a

broader sense, it means not only transferring credits into securities, but also conveying them in a form that would allow to sell them in the market or transfer to third parties.

35. **Spot** – a term used at currency and commodity markets. It means that the trading is performed immediately or very soon after the delivery of currency or a commodity (on the next working day).
36. **Translation at spot rate, translation at forward rate** – **Spot rate** is an exchange rate of settlements performed on the next day after the contract. **Forward rate** – exchange rate of a term contract; equals the spot rate plus premium/discount calculated on the basis of the difference between interest rates in different currencies. **Translation** – conversion of money, financial statements, etc., from one currency into another.
37. **Risk tolerance** – the level of risk the Board and management consider acceptable in order to achieve the goal and strategic objectives of the bank. The level of acceptable risk is usually stated in policies and plans of the bank.
38. **Trading books** – accounts for booking any operations which generate income from favorable market value fluctuations. **Banking books** – operations which generate interest and fee income as well as instruments generating profits due to long term appreciation.
39. **Matched maturities** – financing assets from liabilities matching them in maturities.
Mismatched positions – asset liability imbalance that occur when the maturity of a bank's assets differs from its balance sheet liabilities. An asset liability gap may be positive and negative depending on whether the asset maturity is shorter or longer than the liability maturity
40. **Forward Exchange Contract** - A contract usually between a bank and its customer for the purchase or sale of foreign exchange at a fixed rate with delivery at a specified future time. A future contract is due later than a spot contract that is settled in one to ten days depending on the bank or market. Future exchange contract is a type of forward, however, it is usually standard and made at organized markets.
41. **Future** – a term stock exchange contract for buying or selling commodities, gold, currency, financial and credit instruments at a fixed price to be carried out after a specified period of time (up to 2-3- years).
42. **Franchise value of the bank** – intrinsic value associated with the public brand recognition of the bank as reflected in the demand for the bank's products and services .
43. **Hedging** – a transaction used by dealers in foreign exchange, commodities and securities, as well as manufacturers and other producers, to protect against severe fluctuations in exchange rates and prices. During hedging an additional contract is made together with the main agreement in order to minimize financial risks. Terms and conditions of this additional contract are such, that in the event of losses from the main agreement, the additional contract will be honored, neutralizing these losses fully or partially. For hedging such financial instruments as futures, options, interest swaps, etc., may be used. This way the risk of future changes in prices of financial instruments or other assets is partially or fully mitigated. Also referred to as "covering".

44. **Interest rate sensitivity** – Sensitivity of assets or liabilities to changes in interest rates means, that interest rates will be re-priced (see “re-pricing”) or changed within a specific period of time. Different assets and liabilities may have different re-pricing time. E.g., interbank borrowings may be re-priced on a daily basis, while one year term deposits – once a year.



To: V.V. Novikov, Deputy head of the Unit for enhancement of banking legislation and prevention of banking violations

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID
Yevhen Telychko, Legal and economic specialist, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: O.V. Shlapak, Deputy Governor
V.V. Krotyuk, Deputy Governor
N.V. Ivanenko, Head of the Unit for strategy, planning and coordination
V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department
O.I. Parkhomenko, Director of the Bank Licensing and Registration Department
A.T. Kiyak, Advisor to the Governor
K.V. Uvarov, Advisor to the Governor
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: May 28, 2003

Subject: **AMENDMENTS TO LAW ON BANKS AND BANKING ACTIVITY TO EFFECTUATE RISK BASED SUPERVISION AND IMPROVED CORPORATE GOVERNANCE**

The Comprehensive Program for the Development of Banking System in Ukraine for 2003 – 2005 establishes the tasks that, in particular, include:

- Improving systems of risk-management and internal control in banks;
- Improving quality of corporate governance in banks;
- Improving practice of banking regulation and supervision;
- Ensuring transparency of banking system.

Those tasks taken together emphasize implementation of risk-based supervision.

In order to achieve this goal, as well as to implement the recommendations of the World Bank/IMF Financial Sector Adjustment Team, a significant number of changes to the Law on Banks and Banking (“Banking Law”) will be necessary. Some of these items may also necessitate corresponding changes to other legislation. The changes include:

- 1) **Risk management systems and internal controls.** There should be affirmative requirements for banks to have adequate *systems* of risk management and internal controls, both as a condition of registration or licensing and on an ongoing basis. The current version of the Banking Law requires a risk management “unit” and internal audit “service” but does not require risk management or internal control *systems* that, in the judgment of the NBU, are adequate and appropriate for the

given bank's activities and profile. We have received a draft from the NBU Legal Department which would require "availability of internal policies to regulate the carrying out of banking operations according to the requirements of [the Banking] law, rules and regulations of the NBU, and the bank's statute" as a condition for receiving a banking license. This is a good start, but more is necessary.

- 2) **Enforcement measures.** Article 73) should clarify that the NBU has the authority to require improvement in the risk management and/or internal control systems in a bank when, in the judgment of the NBU, these items are inadequate. Also, the NBU should be able to require more capital depending on level of risk in bank's activities, as determined by the NBU based on its analysis and evaluation of the bank's situation. We have received a proposed amendment drafted by the Law Department, which would eliminate the performance of "risky operations that would endanger depositors' interests" as a basis for enforcement action. In our view, this would be a mistake. The NBU should have the legal authority to require correction of *any* situation which, in its judgment, could be detrimental to the stability of a bank or endanger the interests of its depositors.
- 3) **Strengthening the responsibilities of Supervisory Councils** More emphasis should be placed on making the supervisory council responsible for approving/overseeing the implementation of the bank's strategy, risk management, internal controls, etc., as well as ensuring the bank's compliance with all applicable legal requirements and fulfilling their fiduciary duties.
- 4) **The "Revision Commission" concept should be eliminated.** Enterprises (including banks) in most western countries do not use a "revision commission," but rather an audit committee, which is a committee of the supervisory council, and the function of which is to assist the supervisory council with the more technical financial matters and oversight of the internal controls and internal audit function. The audit committee is perhaps the most important committee in a bank.
- 5) **Strengthening licensing/registration requirements.** The law should require information on business reputation of all proposed holders of essential participation. Article 18 says the NBU can refuse registration if a proposed essential participant does not have an impeccable business reputation, but Article 17 does not require submission of such information in the first place. Also, the Article 17 requirements should be tied to Article 34, which requires all essential participants to have an impeccable business reputation. Information on professional skills and experience of all proposed supervisory council members should also have to be submitted at the registration stage.
- 6) **Transparency of ownership/control.** Article 34 does not require approval for "control," but 50% ownership. Addition of a "beneficial owner" concept may be helpful, but the critical issue is the NBU should be able to approve any *de facto* "control" situation in a bank, regardless of the amount of share ownership (if any). The NBU should also have the legal ability to assess the complete ownership structure of proposed bank or banking group, both at the

registration/licensing stage and as a result of change in control or significant ownership – and reject applications if proposed or resulting ownership structure is not sufficiently transparent.

- 7) **Consolidated supervision.** The NBU needs the legal ability to review structure, corporate governance provisions, internal controls and risk management, and suitability of management in any “group” of companies that includes a bank. This is an extremely important concept: failure to practice effective consolidated supervision (Basle Core Principle 20) results in non-compliance with many of the other Core Principles. There is a new EU Directive (December 2002) on Supplemental Supervision of Financial Conglomerates. While some of this directive is probably more complex and detailed than is necessary for Ukraine presently, much of it is highly relevant and should be implemented as soon as possible. This is the case, in particular, with requirements for group-wide risk management systems, internal controls, and appropriate skills and business reputation for managers of companies that control banks.
- 8) **Treasury stock purchases (banks buying back their own shares).** The NBU should have the authority to approve *any* purchase by a bank of its own shares, and the bank should have to demonstrate to the NBU’s satisfaction that such a transaction would be for a legitimate business purpose which is beneficial to the bank (not necessarily to the shareholders who wish to sell their shares back to the bank).
- 9) **Transactions with related parties.** The provisions in the Law need to be strengthened, in accordance with the FSAP Team’s recommendations.
- 10) **External audits.** The Banking Law does not require auditors’ reports to be furnished to the NBU, or that auditors inform NBU about violations or conditions discovered during audits that could detrimentally affect banks. We have received a draft provision from the NBU Law Department, which would require the submission of audit reports, but does not require the auditors to provide other information as described above. There should also be a requirement for bank management to implement recommendations of internal/external auditors.

During the coming weeks we plan to provide you with specific proposed amendments for the law, which would incorporate the above points. We will also provide explanatory information as to the reasons for these suggestions, including, where appropriate, information as to how these topics are addressed in legislation of some member countries of the Basle Committee and the European Union. We look forward to working with you to prepare a package of amendments to meet the goals of the Comprehensive Plan.



МЕМОРАНДУМ

Кому: В.В.Пушкарьову, директорові Генерального департаменту банківського нагляду

Від: Френка Блімлінга, старшого радника, керівника проекту

Раїси Ладохіної, спеціаліста з розроблення програм

Олексія Куценка, спеціаліста з економічних питань

Євгена Теличка, спеціаліста з юридичних питань

Марини Антонової, спеціаліста з питань підготовки персоналу

Дата: 29 травня 2003 року

Тема: Вивчення англійської мови персоналом служби банківського нагляду

Шановний Вадиме Володимировичу!

У зв'язку з тим, що в рамках проекту Світового банку за фінансування уряду Нідерландів ("Голанський грант") у службі банківського нагляду Національного банку України створюється група працівників для вивчення англійської мови, хочемо запропонувати Вашій увазі обґрунтування необхідності цих занять. На нашу думку, така необхідність в умовах сучасного світу є очевидною, проте хотілося б навести ряд аргументів, які підкреслюють потребу в цьому саме для працівників банківського нагляду.

По-перше, англійська є мовою міжнародного ділового спілкування, а, отже, і мовою банківського сектору, з яким тісно пов'язаний банківський нагляд. Саме англійська мова є робочою мовою Базельського комітету з питань банківського нагляду, всі документи якого пишуться та видаються спочатку англійською, а вже потім перекладаються на деякі інші європейські мови. Оскільки ці документи містять стандарти та визначають критерії, які регулюють банківську діяльність та роботу служб банківського нагляду всіх розвинених країн світу, існує потреба в їхньому докладному та *своєчасному* опрацюванні. Знання англійської мови допоможе в цьому, а до того ж дозволить уникнути непорозумінь, які подекуди виникають при розробленні методології банківського нагляду внаслідок недоліків та похибок перекладу. До того ж переклад доступними мовами (українською або російською) часто робиться із запізненням і не є офіційним, що означає, що його якість не гарантується.

Слід також зазначити, що більшість термінології та концепцій, які використовуються в сучасній банківській справі, виникли в англійськомовних країнах. Зрозуміло, що без знання та розуміння термінології, яка є універсальною для всього світу, навряд чи можливе розроблення належної методології.

Крім того, Україна взагалі і Національний банк України зокрема широко співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд тощо. Знання англійської мови спростить спілкування працівників із радниками та членами місій цих організацій і зробить процес навчання та обміну досвідом більш ефективним.

По-друге, інтеграція в міжнародне співтовариство та розвиток бізнесу, зокрема, банківської справи, передбачають, що в Україні зростатиме обсяг міжнародних інвестицій, в тому числі в банківський сектор. Вже зараз у країні присутній ряд іноземних банків, які підлягають нагляду з боку НБУ. Не знаючи англійської, інспектори та аналітики НБУ не можуть спілкуватися з першими особами цих установ, що а) є незручним та неефективним, адже в такому разі потрібний перекладач; б) не додає авторитету працівникам органів нагляду.

По-четверте, в органах нагляду ряду країн Східноєвропейського регіону дійшли усвідомлення того значення, яке набула англійська мова, і там в останні роки було введено вимогу, щоб фахівці банківського нагляду володіли англійською. Це може бути офіційна вимога або неформальна політика керівництва. Так чи інакше, така вимога існує в Македонії, Сербії, Румунії, Польщі, Латвії, Литві, Вірменії, Казахстані, де нові працівники служби банківського нагляду повинні володіти англійською, а для старих працівників організуються курси вивчення англійської мови. Вважаємо, що Національний банк України міг би використати досвід сусідніх країн.

Нарешті, Національний банк України часто запрошують до участі в програмах обміну фахівцями, міжнародних учбових семінарах, стажуваннях тощо. Зазвичай однією з вимог щодо участі в подібних подіях є знання англійської. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників, які володіють англійською, призводить до того, що а) участь у цих подіях весь час беруть одні і ті самі люди, які знають англійську; б) працівники, які могли б достойно представляти Україну на міжнародному рівні і багато чому навчитися самі, не мають такої можливості.

Сподіваємось, що наведені вище аргументи достатньо переконливі, і розраховуємо на Вашу підтримку і всіляке заохочення вивчення англійської мови Вашими підлеглими. Гадаємо також, що варто було б розглянути можливість запровадження вимоги щодо володіння англійською мовою фахівцями служби банківського нагляду Національного банку України.

To: Mr. Pushkariov
From: Frank Blimling
Raisa Ladokhina
Yevhen Telychko
Alex Kutsenko
Marina Antonova
Date: May, 29, 2003
Re.: Learning English by BSD personnel

Dear Mr. Pushkariov,

Under the World Bank financing within the Dutch Grant Project, the course of the English language is being launched for a group of BSD employees. We would like to offer to your attention the justification of the need for this. In our opinion, this need is obvious in the present day; however, we would still like to offer you some arguments supporting this need specifically for the BSD employees.

First, English an international language of business and, consequently, of banking, to which banking supervision is directly tied. It is a working language of the Basle Committee, since all its documents are initially written in English and then translated onto some European languages. Since these documents set standards and criteria for banking and banking supervision based on which banking and banking supervision of the developed countries operate. Obviously, there is need in their detailed and *timely* studying. The knowledge of English will facilitate this. It will also allow avoiding misunderstanding, which arise from time to time during the development of banking supervision methodology due to errors and deficiencies in translation. Additionally, translation into a familiar language (Ukrainian or Russian) is often done with delay and is not official, which means that its quality is not guaranteed.

It should also be stated that most terms and concepts used in banking nowadays first appeared in English speaking countries. Obviously, without knowing and understanding universally accepted terminology the development of appropriate methodology is hardly possible.

Additionally, Ukraine and, in particular, the NBU extensively collaborate with international donor groups (e.g., the World Bank, the IMF, etc.). The knowledge of English will facilitate communication between BSD employees and advisors from these organizations and their mission members and ill make the process of learning and experience exchange more efficient.

Second, the international integration and business development, including banking, will lead to a growth of foreign investments. Even now a number of foreign banks is present in the country, which are subject to the NBU supervision. Without knowing English, NBU examiners and analysts cannot communicate with top management of these banks, which 1) is inconvenient and inefficient, since in such case a translator is needed; 2) negatively affects the authority of BSD employees.

Fourth, regulatory agencies of a number of Eastern European countries have come to understanding of the importance of English. Recently, they have introduced the requirement that banking supervisors know English. This may be an official requirement or an unofficial management policy. In any case, this requirement exists in Macedonia, Serbia, Romania, Poland, Latvia, Lithuania, Armenia, Kazakhstan, where new employees should know English, while the existing personnel is offered English courses. We believe the NBU could use the experience of neighboring countries.

Finally, the NBU is often invited to participate exchange programs, international seminars, internships, etc. Usually, a requirement for the participation in such events is the knowledge of English. The absence of the sufficient number of qualified people who know English results in the following: 1) the same people, who know English, are sent to different events all the time; 2) employees who could be good representative of the NBU and benefit from learning abroad do not have such possibility.

We hope that these arguments are strong enough and would very much appreciate your support in encouraging your subordinates to study English. We also believe that it is worth discussing the possibility to introduce the knowledge of English as a qualification requirement for the BSD area of the NBU.



MEMO

To: Frank Blimling, Senior Advisor
From: Raya Ladokhina, Program Specialist
Date: May 20, 2003
Re: English classes for banking supervision

Yesterday, on May 19, 2003, I had a meeting with Vasyl Ivanchuk, the English teacher, to discuss the possibility for the NBU medium level managers to have English classes with their further internship in the United States. The ultimate goal of these classes is to have the NBU people pass TEOFL.

We have positive experiences of collaborating with Mr. Ivanchuk. He tutored four NBU examiners in 2000, after which three of them participated in onsite examinations in New Jersey and New York.

This time our plans are to train eight NBU medium level managers, including:

1. Svetlana Faber, Deputy Managers of the Inspection and Monitoring Department
2. Anatoly Drobiazko, Manager of the Division of Offsite Monitoring for Largest and Large Banks
3. Irina Zhabska, Manager of the Division of Offsite Monitoring for Medium Size and Small Banks
4. Svetlana Gubenko, Manager of the Division of Onsite Inspections of Largest and Large Banks
5. Olena Mironenko, Manager of the Division of Banking Supervision of the NBU Kiev Regional Office
6. Tatiana Tsehotska, Manager of the Unit
7. Victoria Kostiuhenko, manager of the Unit
8. Tatiana Ovcharenko, Deputy Manager of the Unit

We plan that four of these people are to be the primary candidates for the internship, while the other four will be the replacement in case any of them cannot go or fail to pass the English proficiency test (TOEFL).

Given the fact, that most of the selected people do not have sufficient knowledge of English, Mr. Ivanchuk suggested that there should be two groups: an elementary and advanced. He estimated that to train the elementary group he will need 250 academic hours. This means about 10 to 11 months training, provided there are 6 hours of classes a week, either two sessions of 3 hours (preferable), or three 2 hour sessions a week.

At least two of the candidates (Mr. Drobiazko and Ms. Kostiuhenko) have a better command of English than the rest of the group. Also, Ms. Ovcharenko and Ms. Tsehotska seem to have more knowledge. Mr. Ivanchuk said that there are two options. First, they may join the group later, which is not very good from the training standpoint. Second, he may start working with them as an advanced group later, for example, in December, and work six or seven months, which will make about 150 academic hours. He also said that as for the number of people, his requirement is that there is an even number of people in the group, with six or eight being quite appropriate.

However, Mr. Ivanchuk is going to test all candidates before the lessons begin and based on the results demonstrated determine the best approach. Before that it is really difficult for him to say whether all people may attend the same group, or it is better to have two groups.

He is also going to have regular monthly testing of their progress. Those who will not work diligently to pass these tests will be replaced with somebody else. Mr. Ivanchuk also suggested that he may e-mail us progress reports on the weekly basis.

The cost of 400 academic hours is \$ 3 040, plus text books of approximately \$ 15 a set. Provided we supply all eight people with text books, the total estimated amount is \$ 3 160. However, there may be one text book per two people, or even one text book for each group, since all candidates have an easy access to the photocopying machine.

Mr. Ivanchuk is ready to begin any time. However, he said that he was going to have a four week vacation in July or August. Therefore, we may try to begin studies some time between the middle of August and September.

I plan to see Svetlana Faber as soon as possible and set up a meeting for Mr. Ivanchuk with the group. I think that this meeting may also be used for the testing of their knowledge. I plan that this meeting will take place in the end of this week or in the beginning of the next.



MEMO

To: Tyhypko
From: Risk Based Supervision Task Force
Date: June 11, 2003
Re.: Mission Statement and Implementation Plan for Risk Based Supervision Initiative

Mission Statement

Full implementation of Risk Based Supervision (RBS) by the Bank Supervision Department of the National Bank of Ukraine will result in a banking and supervision system that is innovative, transparent and in line with international standards. The framework of RBS is the establishment of common terminology and approaches to evaluating the quantity and management of risk in commercial banks, while being sufficiently flexible in its application to be adaptable to virtually any financial product and service, and all commercial banks regardless of size and complexity.

Risk Based Supervision, with its emphasis on comprehensive risk management systems for all Ukrainian banks, will provide benefits to the National Bank of Ukraine (NBU), while further strengthening the banking system. The NBU will:

- o Respond quicker and more effectively to current and potential systemic risks;
- o Gain a better understanding of the types and depth of risks in individual banks;
- o Tailor supervision and focus its limited resources on the highest risk areas;
- o Pursue proactive supervisory and enforcement regimes; and
- o Become more consultative as it is directed at preventing problems.

The development of comprehensive risk management systems in banks required by RBS will strengthen individual banks as well as the banking system. Commercial banks and the industry will:

- o Improve the ability to identify, control, monitor and measure risks;
- o More readily expand products and services to meet customer demands;
- o Employ improved corporate governance practices;
- o Report more accurate and meaningful financial data to the NBU and public;
- o Improve transparency because of full disclosure of risk management practices;
- o Benefit from a less volatile banking industry;
- o Promote more market discipline and a competitive banking environment; and
- o Establish the industry as a significant contributor to strengthening the economy of Ukraine.

While current NBU supervisory practices employ a number of the elements of RBS, several issues must be addressed to effect full implementation. These issues focus on legal and industrial changes, and improving NBU internal processes. The following covers the major areas the NBU and the banking industry must address in order for RBS to meet its full potential:

- o Improved legal and regulatory framework;
- o Improved corporate governance practices in commercial banks;
- o Stronger and independent internal and external audit function in commercial banks;
- o Enhanced creditor rights, while strengthening consumer protection laws;
- o Full public disclosure by banks of their risk management practices;
- o Enhance Consolidated Supervision
- o More innovative and progressive methodological development within the Bank Supervision Department;
- o Stronger enforcement authority and practices; and
- o Enhanced skills and expertise of bank supervision staff via formal training and an accreditation process.

Implementation

The NBU Bank Supervision Department envisions full implementation of RBS by the beginning of 2005. The first implementation phase is focused on finalizing the Risk Assessment System; begin to update/develop supervisory tools; and providing training to supervision staff and bankers. The second phase encompasses the requirement that commercial banks develop and employ comprehensive risk management systems, while the NBU begins its RBS approach, without enforcing new requirements. The third phase involves full implementation with the NBU enforcing the requirement of a functional comprehensive risk management system for every Ukrainian commercial bank.

Phase one has started with the update and development of supervisory tools and methodologies. The primary tools will be fully developed late in 2004, although RBS requires updating and developing methodologies on an ongoing basis. Training for supervision staff starts in 2003 and runs through 2004, and it is anticipated the training incorporated in the proposed formal training program. Outreach and information sessions for bankers will start in June 2003 and run through 2004.

Phase two begins on January 1, 2004, when the NBU will begin supervising banks using its RBS approach and analyzing bank's risk management systems. During phase two, the NBU will not criticize or penalize a bank for failure to have a comprehensive risk management system in place, as long as the bank is making progress. Additionally, no enforcement actions will be pursued for lack of a comprehensive risk management system.

Phase three begins January 1, 2005, when banks will be required to have a comprehensive risk management system and the NBU will take what ever action necessary to enforce this requirement.

Attached is a chart showing time frames for full implementation of the NBU Risk Based Supervision initiative.

SURVEY
of CAMELS Management Quality
Component Rating
Assessed to Tier I and Tier II
Ukrainian Banks

Completed under
Contract #PCE-I-00-99-00006-00, TO#827
for US Agency for International Development
by
Ukraine Bank Supervision Development Project
BearingPoint, Inc.

June 2003

General Information

Background

The Contract #PCE-I-00-99-00006-00, TO#827 calls for two surveys to be completed and submitted to USAID – one before the end of the first year of contract (June 30, 2003), and second – before the end of the entire contract (June 30, 2005). This document represents the first requested survey.

The purpose of this Survey is to assess an average CAMELS component rating of management quality (Management Quality Rating, or “M” Rating) for a sample of Ukrainian banks. The Contract specifies that the sample shall include banks incorporated in Ukraine that are classified by the National Bank of Ukraine (the NBU) as Tier I and Tier II banks. As of January 1, 2003 there were 22 such banks.

Disclaimer

The Survey is based on the official data requested and obtained from the National Bank of Ukraine, which is the only rightful owner of such ratings.

The Bank Supervision Development Project has not participated in onsite examinations of the banks surveyed and had no control over the ratings being assigned to individual banks. Assignment of ratings is the responsibility of the NBU's General Department of Bank Supervision (GDBS). Our responsibility was to retrieve the data and assess the averages.

Survey

Banks Surveyed

Currently the NBU places banks into peer groups based upon net total assets. Respectively, the Survey covered twenty two banks with total assets as of January 1, 2003 equaled or exceeded UAH 500 million (USD 94.2 million at official exchange rate as of that date).

Due to confidential nature of information bank names were replaced by a code. Table 1 below represents the raw data used in the Survey.

Table 1.
Tier I and Tier II Banks M Ratings

Bank Number	M Rating	Date Last Examined	Bank Number	M Rating	Date Last Examined
1	1	Mar-01	12	2	Jan-01
2	1	Aug-01	13	2	Sep-01
3	2	Aug-01	14	2	Jul-01
4	2	Jun-02	15	2	Jul-02
5	2	Mar-02	16	2	May-01
6	2	Jun-01	17	2	Dec-01
7	2	Nov-02	18	2	May-00
8	3	Jan-02	19	3	Jun-02
9	3	Jul-02	20	3	Jun-02
10	5	Feb-02	21	4	Feb-02
11	1	Jul-01	22	4	Feb-02

It is important to notice that nevertheless the Survey date is June 1, 2003, it in fact covers the history of CAMELS M Ratings assessed before the date. As it can be seen from the table, the dates of last onsite examinations when the M Rating was assessed range from as early as May 2000 to as late as November 2002. Figure 1 below shows the distribution of time periods when management quality ratings were given to banks.

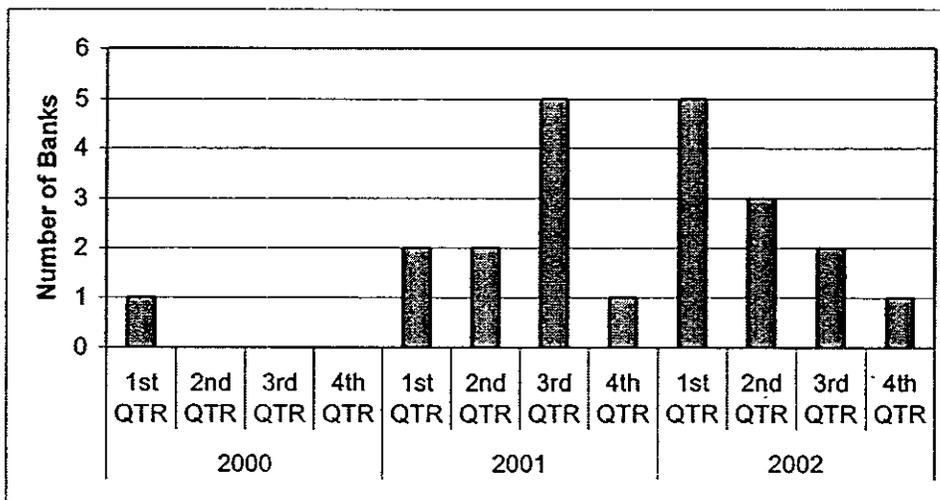


Figure 1. Time Distribution of Last Exam Dates

Given NBU's practice to examine banks at least once every twenty-four months there is a good chance that most of the banks are going to have their ratings updated by the time the next survey is due (June 30, 2005). Supposedly, such updated rating will be based on the new risk assessment system and therefore better reflect NBU's reaction to how bank managers can deal with existing and potential challenges.

M Rating Averages

For the Survey purposes the mode, median and mean were calculated to represent average rating of management quality. Please be advised that in a set of values, the mode is the most frequently occurring value; the median is the middle value; and the mean is the average value. No single measure of central tendency provides a complete picture of the data. Suppose data is clustered in three areas, half around a single low value, and half around two large values. Both mean and median may return a value in the relatively empty middle, and mode may return the dominant low value.

The Survey returned the following averages of "M" Rating:

- **Mode: "2"**
- **Median: "2"**
- **Mean (simple average): 2.4**

The distribution of banks to rating categories is shown on Chart 1..

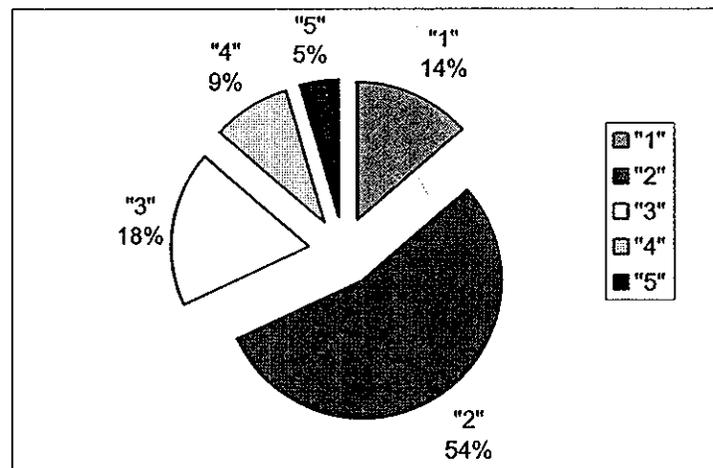


Chart 1. Distribution of M Ratings Across Rating Categories

Please note that also the semantic of CAMELS ratings is numerical, no fractions are possible. Therefore simple average of 2.4 can only be used for illustrative purposes since no bank can obtain a rating that has any digit after the decimal point.



MEMO

TO: Vadym Pushkaryov, Director Bank Supervision Department
FROM: Karen Wilson, Senior Policy Advisor
Frank Blimling, Chief of Party and Senior Consultant
CC:
DATE: April 17, 2003
REF: Reorganization of Bank Supervision

Yesterday you requested our input on the proposed restructuring of bank supervision. We have commented in the past on structural issues and we understand that you have received several of our previous memos. We strongly agree with the creation of four departments of supervision reporting directly to the head of bank supervision as approved by the Board of Directors. You specifically asked for input on the Department of Methodology and Planning and the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations, which is included in the attached memo previously submitted. We would be happy to discuss this in further detail.

In restructuring bank supervision, we think there are a couple of issues that should be considered in any reorganization. Many of these are not new issues. They do, however, significantly impact the effectiveness and efficiency of bank supervision. These issues are: Allocation of Bank Supervision Resources, Bank Supervision Workload, Quality Control, Role of Methodology and Management Processes. The memo is structured to provide a summary of our recommendations in each area. This is following by a discussion of the issue including reasons for the recommendations.

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

Allocation of Bank Supervision Resources

Recommendation: Centralize control of bank supervision personnel in the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations. Develop new staffing standards and methodology. Managers should be accountable for maintaining staffing at indicated levels or providing excess resources to other regions/units. Increase reimbursement for travel.

Bank Supervision Workload

Recommendations: Identify all functions performed at the regional and head offices. Determine which functions should be eliminated. Clearly assign primary responsibility to one unit. Establish priority levels. Set standards for major functions. Establish a time

[CURRENT OPERATING ENTITY NAME] is a subsidiary of
[INSERT NEW PARENT COMPANY NAME HERE] and has applied to change its name.

Business and Systems Aligned. Business Empowered.™

134

reporting system, which would allow bank supervision management to determine how time is spent, allow for improved control and be used to justify staffing needs.

Quality Control

Recommendations: Centralize responsibility for all bank supervision in the head office. Regional supervision staff should report directly to head office Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations. Evaluation, salary and bonus decisions of Regional personnel should be made by the General Department of Bank Supervision. Establish a quality review function. Clarify the role and authority of Enforcement Unit or consider alternative structural changes to ensure effective, consistent problem bank management.

Role of Methodology

Recommendations: In selecting a leader for the Department of Methodology and Planning communications skills, as well as, the ability to work in a collaborative manner should be given heavy weight. Staffing of the Methodology Unit within the Department needs to be improved with respect to numbers and expertise. The role of the Department of Methodology and Planning and line units with expertise in the policy/regulation development process should be clarified and considered in the staffing analysis. A unit should be established in the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations with responsibility to develop supervisory tools.

Management Processes

Recommendations: Managers need to be held accountable for working as a team to achieve overall bank supervision goals. Overall management processes need to be improved. Centralize management of the regions. If regional reporting is centralized, appoint managers to oversee multiple regions. Training should be given increased emphasis in the new organization. A plan to deal with the compensation issue needs to be developed and implemented.

ALLOCATION OF BANK SUPERVISION RESOURCES

It is our opinion that the overall number of resources assigned to bank supervision within the General Department of Bank Supervision and within the Regions is probably close to the number required. Unfortunately, those people are not necessarily in the right places performing the highest priority bank supervision work. One cause of this problem is that supervision activities have changed. Supervision of banks, particularly large banks, now focuses on supervising and inspecting banks through their head offices. Based on the banks systems and the level of risk, individual branches may or may not be examined. The scope of branch reviews may be comprehensive or targeted. This contrasts with policy several years ago where each branch received a comprehensive inspection and was monitored and

supervised individually by regional offices. Although much of the workload shifted from the regions to Kiev due to this change in supervisory activities, there was not a commensurate shift in personnel. This was also exacerbated by the closure or consolidation of banks.

The failure to shift resources has resulted in regions working on lower priority tasks, or duplicative tasks while critical work has not been completed on a timely basis or the quality suffered for lack of appropriate staffing. We have not reviewed the current staffing numbers by region, but believe that there are still several regions, which have no head offices, no large branches and still are staffed with several people. An analysis was done in late 2001 on this issue and our understanding is that it has not changed significantly since that time. Given the changes to supervisory practices, a new methodology to determine the appropriate level of staffing in the regions and head office needs to be developed. Although the current system of determining staffing needs could be improved, it is critical that actions are taken on the results. In the past, even though allocated the personnel in planning, regions and head office units have not always been allowed to hire to fill vacancies.

Over the long term, changes to resource allocation can be made to align the staffing with the workload without causing undue disruption to staff. This means shifting at least some resources from most of the regions to the Kiev oblast and head office over time. If it is decided to deal with the problem over time, a centralized approach to the management of bank supervision personnel is critical to ensure that resources are directed to organizational priorities. In the short term, personnel in overstaffed regions must travel to where the priority work is. This also means that it is the more experienced, higher quality people who should be impacted as the out of area work will most likely be in large, more complex banks. Control needs to be exercised over both the numbers and quality of people to be assigned out of area. It should be noted, however, that the current travel policies are a significant impediment to travel as reimbursement is inadequate. If the NBU is going to pursue an adjustment in resource allocation over time, then travel policies need to be changed or the increased travel may well result in a significant increase in turnover and loss of experienced people.

Recommendation: Centralize control of bank supervision personnel in the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations. Develop new staffing standards and methodology. Managers should be accountable for maintaining staffing at indicated levels or providing excess resources to other regions/units.

BANK SUPERVISION WORKLOAD

We stated above that the overall numbers of supervision personnel were in our opinion adequate. This opinion assumes that the current activities within supervision are analyzed and duplications, inefficiencies and the diversion of bank supervision staff to do non-supervision work are eliminated.

We believe there is duplication between the activities performed by the head office and regions. We also believe that some regions have continued to perform supervisory activities that are no longer required due to the shift of supervision through the banks head office and management. (This is also confusing to the banking industry as they can be contacted by a

variety of NBU units for various issues or even the same issue. There should be only one supervisory office for each bank and all communications should be conducted through that office or with their approval.)

There is a lack of consistency in the supervisory activities performed in various offices. As mentioned above, some offices have excess staff vs. their workload. This has allowed them to do more intensive supervision. However, that level of supervision may not be needed and is indeed an unnecessary burden on the banks. Bank supervision management needs to determine what activities are being performed in each office. A determination needs to be made whether the activity should continue and if so, who is responsible for it. Activities of regions should be standardized. Supervision activities directed at bank branches should be closely scrutinized for elimination. During the reorganization in 2001, methodology developed a chart of tasks performed in head office. It is possible that this chart could be used to evaluating the necessity of various functions in head office and eliminating duplication in assigning each task to a single unit under the new organization.

Another issue that diverts bank supervision resources is the performance of the work of others. This includes other NBU departments, but also includes other parts of the government. In the past, responding to the requests of tax authorities has been a significant diversion of resources. Frequently "requests" originated outside of bank supervision are very disruptive and lead to inefficiencies on inspections as people are pulled out of assignments with little or notice, thus disrupting the continuity of the inspection. These request always seem to take priority over bank supervision activities. This work needs to be controlled and recognized in staff planning.

Bank supervision deals with an inordinate amount of correspondence, not all of which is directly related to supervision. Bank supervision should identify types of correspondence received and with senior management of other departments determine appropriate responsibility for non-supervision items. Depending on the volume and nature of the remaining correspondence, it may be warranted to centralize this process within an external relations/co-ordination unit.

Although it is recognized that the identification of all activities performed in head office and the regions is a massive job, we believe it is necessary to affirmatively decide whether or not the functions are necessary. For each required function a decision should be made on who is responsible, the priority level, and the time to be devoted to it.

Recommendations: Identify all functions performed at the regional and head offices. Determine which functions should be eliminated. Clearly assign primary responsibility to one unit. Establish priority levels. Set standards for major functions. Establish a time reporting system, which would allow bank supervision management to determine how time is spent, allow for improved control and be used to justify staffing needs.

QUALITY CONTROL

Bank supervision needs a process to ensure that internal standards are met. As discussed above, there is a lack of consistency in bank supervision functions driven by staffing issues. When quality issues are surfaced, head office personnel do not always have the authority to require correction. In the past, there have been examples where regional management has overruled supervision decisions made in accordance with policy or direction from head office. This is unacceptable. Bank supervision management in the head office needs the authority to make all final bank supervision decisions. Regional supervision personnel should be accountable to head office for all supervision decisions. In addition to decision-making responsibility, head office management should have control of performance reviews, salary, bonuses and promotion decisions for regional bank supervision personnel.

A quality control process that determines compliance to bank supervision standards needs to exist within the bank supervision department. Exceptions to standards and their causes should be determined and recommendations made to management on corrective actions. This should be housed in the Department of Methodology and Planning. Quality control should not only determine whether standards are followed, but if they are effective. If policies or procedures are ineffective, recommendations for change should be made.

Due to the high priority assigned to dealing with problem banks, and weaknesses in the quality and consistency in enforcement actions, a unit to specifically provide increased control over use of enforcement actions was established. Ideally, the staff of this area would be very experienced in techniques used to correct problem banks and would be a source of advice, as well as, control. Due to problems with the enforcement function and the level of importance of the enforcement process, the control established was made part of the decision making process vs. an after the fact review. A discussion of how the process was intended to work is attached. Although the unit has made progress in bring consistency to bank supervision enforcement actions and reporting, the unit, to date, has not been able to fully operate as intended. As currently operating, it is unclear to us that the unit has the authority to require changes by regional/head offices supervision units nor does the staffing include a high level of expertise in problem bank management. We also understand that the attempts to bring consistency between supervision and other NBU areas, particularly the foreign exchange department, have not been successful. If the authority to take enforcement actions is going to continue to be decentralized, there needs to be a centralized internal control process. If the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations has and exercises centralized control over the enforcement process of all banks and has an internal process to ensure quality and consistency, an after the fact quality control process in this area could be part of a broader overall bank supervision wide quality control process. In many countries, a separate unit is established to supervise problem banks. This was part of the bank supervision structure established in 1997, however, this approach did not succeed at the time for several reasons. We would be happy to discuss options in the area of enforcement further with you.

Recommendations: Centralize responsibility for all bank supervision in the head office. Regional supervision staff will report directly to head office Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations. Evaluation, salary and bonus decisions of Regional personnel should be made by the General Department of Bank Supervision. Establish a

quality review function. Clarify the role and authority of Enforcement Unit or consider alternative structural changes to ensure effective, consistent problem bank management.

METHODOLOGY

The workload of the methodology area has been very heavy over the last several years. Staffing has been inadequate, especially with the work that resulted from the revised Law on Banks and Banking. Staffing has been an issue in terms of numbers and level of expertise. Due to staffing issues, the focus has been on regulations. The maintenance of supervisory tools, such as the handbook, have not proceeded. Although methodology should be highly involved, if not leading, the risk based supervision process, they have had limited involvement due to other priorities. Methodology's involvement is critical to the success of this overall project. Staffing has also impeded Methodology's interaction with the banking industry and exposure to developing bank issues and supervisory techniques.

The development of regulations, policies, and supervisory tools should be a highly collaborative process between the units/departments who are the primary users, as well as, the banking industry and the methodology unit. The policy making process requires the involvement of policy experts and subject matter experts. In the past, these two groups have not communicated well or worked together effectively. In the future, there needs to be a clear process and both groups need to understand their roles and be held accountable for their involvement.

We have recommended that responsibility for the development of supervisory tools be taken out of methodology and put in the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations. This recommendation is driven by our concern that this will not be given priority as part of Methodology's responsibility and concern that Methodology does not have the expertise for the job. As mentioned before the success of the supervision by risk initiative is highly dependent on support to develop the appropriate tools. Although conceptually we do not have a problem with development of supervisory tools being part of the Department of Methodology and Planning and believe it is more efficient, past experience with has not been good. We have a higher level of confidence that this will occur as required if the responsibility is placed with the Inspection and Monitoring Department.

Recommendations: In selecting a leader for the Department of Methodology and Planning, communications skills, as well as, the ability to work in a collaborative manner should be given heavy weight. Staffing of the Methodology Unit within the Department needs to be improved with respect to numbers and expertise. The role of the Department of Methodology and Planning and line units with expertise in the policy/regulation development process should be clarified and considered in the staffing analysis. A unit should be established in the Department of Offsite Supervision and Onsite Examinations with responsibility to develop supervisory tools.

MANAGEMENT

Although the organizational structure can facilitate or hinder the effectiveness and efficiency of an organization, with the right management a variety of structures can be successful. Although bank supervision management has improved over time, their ability to act as a team to achieve a common set of goals still needs to improve. There still needs to be improved communication and cooperation among departments. Managers need to be held accountable for not only their own success, but the success of supervision as a whole in achieving their goals. One regional manager doing a triple A job on their banks is not success if someone else can not do minimal supervision on their banks. The same should be true between head office departments as well.

Although the recommendation is to centralize control of the regions, the recommendation is not intended to reflect poorly on regional management. In fact, some of the strongest supervisors we have met in the NBU are in the regions. There needs to be improved communication with the regions. We have found some excellent processes put in place in individual regions, but there is no process to identify and institutionalize those "best practices". The result is the aforementioned lack of consistency in regional operations.

If a decision is made to have the regional supervision units report to the General Department for Bank Supervision, we believe that you should organize them in 6-8 "clusters". This would reduce the number of people reporting into head office and would allow you to capitalize on some of the talent you have in the regions. Each "cluster" manager could coordinate assignment of personnel between several regions and work to ensure consistence in the operation of several regions. The group of "cluster" managers could also work together to resolve a number of issues. This would take significant pressure off of head office. There are additional benefits that can accrue to head office and the overall organization in properly using such a management group.

Overall, within bank supervision management processes need to be improved. Clear standards need to be developed for work and people need to be held accountable. People who are not performing need to be dealt with more effectively. Compensation needs to reflect the level of responsibility and quality of performance. The nature of supervision work has and will continue to change. Bank supervision personnel are expected to deal with more complex issues, have an increased level of technical expertise and use more judgment. The training function is and will be critical to the development of staff. Increased levels of time and money will need to be committed to this area. As the nature of bank supervision work changes, management needs to find a way to provide compensation that is competitive with the banking industry. Absent competitive salaries, turnover among the best employees will be high and the NBU's ability to do a competent job will be compromised.

Recommendations: Managers need to be held accountable for working as a team to achieve overall bank supervision goals. Overall management processes need to be improved. Centralize management of the regions. If regional reporting is centralized, appoint managers to oversee multiple regions. Training should be given increased emphasis in the new organization. A plan to deal with the compensation issue needs to be developed and implemented.

The above comments reflect issues that we think need to be considered in designing a new organizational structure. We have a saying that "the devil is in the details". The organizational chart is a critical component that needs to be done, but the "payoff" is in working through the detail of the tasks done within supervision and determining whether they should be done and if so, who does it. Although this may require a lot of work, there should be significant gains in efficiency and clarity of job responsibilities. As you work through those details, we will be glad to help if we can.

MEMO

TO: Vadym Pushkaryov, Director Bank Supervision Department

FROM: Karen Wilson, Senior Policy Advisor, BearingPoint
Alex Kutsenko, Consultant, BearingPoint
Frank Blimling, Chief of Party, BearingPoint
Irina Pozharska, NBU Inspector
Oxana Prysyzhenko, Offsite Monitoring

CC: Victor Zinchenko, Director of the Department of Inspection and Monitoring of Banks
Nataliya Ivanenko, Deputy Director Bank Supervision Department
Svetlana Farber, Deputy Director of the Department of Inspection and Monitoring
Svetlana Gubenko
Irina Zabska
Task Force

DATE: May 7, 2003

REF: Risk Based Supervision - Communication

It is critical that we effectively communicate our conclusions as part of the Risk Based Supervision process. By focusing our communication on risk, our discussion with bankers should be enhanced, as we should be talking the language of their business, risk management. There are various points in the supervisory process that should result in both internal and external communication. The following proposal outlines the primary means the NBU will in communicating their assessment of the bank's risk. Attachment #1 is a chart on the supervisory process, which includes points of communication. The chart is not a significant change from current practice. We will highlight the primary communication points in this memo.

COMMUNICATION WITH THE BANK

REPORT OF EXAMINATION

The report of examination will not be changed from its current format. Adjustments have been made to the instructions to indicate where comments on the risk assessment system should be made. The summary page, Conclusions and Comments, will include a risk matrix as depicted in Attachment #2. Comments will be made on the aggregate risk and directions of risk. Detailed comments on the quantity of risk and description and analysis of the quality of risk management systems on individual risks and how they impact CAMELS have been incorporated into the respective report pages. Preliminary conclusions on the level of risks should be discussed with

management prior to finalization of the report of examination. The report should include specific recommendations that have been discussed with bank management on how their risk profile can be improved. The report of examination will be subject to a quality control review by management before finalized and sent to bank management.

TRANSMITTAL LETTER

A cover letter will accompany the report of examination. This letter, which is drafted by bank supervision management, will highlight the condition of the bank and its risk profile. It will include recommended actions or supervisory requirements and request of plan for corrective action from the bank. The bank's corrective action plan will include plans to improve quantitative factors, corrective violations of law/normatives and also improve bank risk management systems. The bank's corrective action plan should be specific and include dates for completion of actions. The bank's corrective action plan will be jointly reviewed by Onsite Inspections and Offsite Monitoring. A letter will be sent to the bank to formally accept the plan or require revisions.

MEETINGS WITH THE SUPERVISORY COUNCIL OR BOARD OF MANAGERS

Once the report of examination is sent to the bank, a meeting with the Supervisory Council (preferably) or Board of Managers should be held. The purpose of the meeting should be to ensure that issues are understood and to discuss the bank's plans for corrective action. If there are no significant criticisms in the report and it is a low risk and a 1 or 2 rated institution, the meeting to discuss conclusions and corrective action can be held at the end of the examination. A meeting with the Supervisory Council or Board of Managers should be required after the completion of each full scope examination. The Supervisory Council or Board Meeting should be attended by the EIC and a bank supervision manager. The more complex or problematic banks should have more senior NBU management representation.

INTERIM COMMUNICATIONS WITH THE BANK

The bank should be required to report on progress in implementing corrective action. Progress reports should include agreed upon documentation of the corrective action, i.e., revised policies, resumes of people hired, copies of new procedures implemented. The Offsite Monitoring Division should review bank responses for adequacy of action and respond to the bank. On certain qualitative issues, it may be appropriate to consult with the Onsite Inspections Division to ensure response is adequate. If through monitoring the corrective action plan, the early warning system or regular quarterly analyses, it is determined that there is a negative trend, increasing risk levels or a lack of corrective action, the bank should be contacted. This contact can take the form of letters to the bank, meeting with bank management and/or a targeted examination.

INTERNAL COMMUNICATIONS

The report of examination and correspondence with bank management also serve as documents communicating bank supervision's conclusions internally. In addition to those documents, there are also the following internal documents that are prepared.

SUPERVISORY STRATEGY

The supervisory strategy document should include many of the items of information currently incorporated in the bank summaries for senior management. In addition to the CAMELS rating, a summary of major conclusions and corrective actions currently included in the senior management report, a risk matrix should be included and plan for the next examination should be included. See Attachment #3. The attachment includes information for the planning of the next onsite examination. The EIC should be in the best position to suggest the scope of the next examination and the workdays and any special expertise that is needed. This information should be approved by management and fed into the planning/scheduling process. All of this information should be automated and accessible to senior management and those responsible for supervising the individual bank. If the information is automated, it can then readily be drawn down to prepare the senior management report.

OFFSITE MONITORING AND AN UPDATED RISK MATRIX

On the basis of their offsite analysis and monitoring, the offsite analyst should update the risk matrix. Changes in the risk profile should be explained and a recommendation made on the need for a change in supervisory action. The change in supervisory action could include communication with bank management, including meetings, a request for a new correction action program, scheduling a target onsite examination, changing the scope of the next full scope examination or a recommendation for enforcement action. Attachment #4 combines the updated risk matrix with the information needed for the senior management report. This information should also be automated, available to management and those supervising the individual bank and capable of being downloaded into the senior management report.

SENIOR MANAGEMENT REPORT

The current senior management report was amended to include a risk matrix and to comment on compliance with enforcement actions. This information can be readily drawn from the onsite supervisory strategy and offsite monitoring summary if they are automated.

The above changes should be sufficient to adjust current processes to accommodate to the supervision by risk approach.

OFFSITE MONITORING SUMMARY

Bank Name	
Supervisory Regime	

TYPE OF RISK	QUANTITY OF RISK	QUALITY OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS	DIRECTION OF RISK	OVERALL ASSESSMENT OF RISK
<i>DIT</i>				
LIQUIDITY				
INTEREST RATE				
MARKET				
FX				
OPERATIONAL				
REPUTATION				
LEGAL				
STRATEGIC				
TECHNOLOGY				

H – High SG – Strong D – Decreasing
 M- Moderate ST – Satisfactory S - Stable
 L – Low W – Weak I – Increasing
 (V) – Rating changed but is subject to verification through onsite inspection

OFFSITE SUPERVISION	Ongoing Monitoring Results	Major Financial Indicators (UAH 000)			
		Major Deficiencies and Problems			
		Compliance with Enforcement Actions or Bank Corrective Action Plan			
		Existing Trends (“+”Improving, “=”No Changes, “-”Deterioration.)			
		Proposed Supervisory Actions			
Offsite Analyst/Manager/Date		Offsite Analyst:	Offsite Manager:	Onsite Manager:	
		Date:	Date:	(if onsite strategy is to be changed)	
				Date:	

ONSITE SUPERVISORY STRATEGY

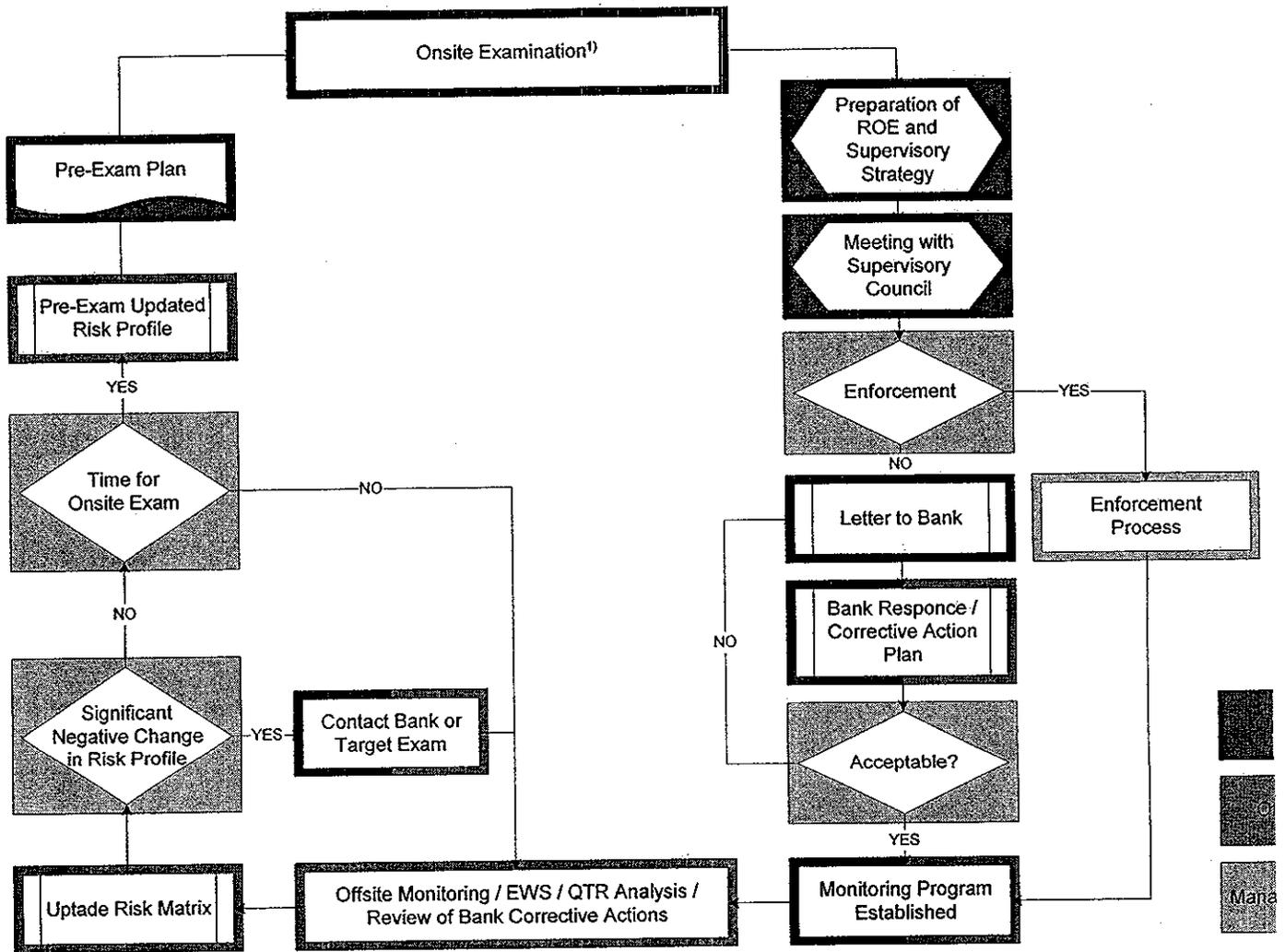
Bank Name								
Supervisory Regime								
Major Problems Identified in Onsite Exams (both Full Scope and Targeted)	Major Deficiencies and Violations	Date Last Examir and Exam Type						
	CAMELS Rating & Risk Matrix	Compo site	Capital - Asset Quality - Management - Earnings - Liquidity - Sensitivity -	TYPE OF RISK	QUAN	QUAL	DIRECTION	AGGREGATE
				CREDIT				
		LIQUIDITY						
		INT. RATE						
		MARKET						
		FX						
		OPERATIONAL						
		REPUTATION						
LEGAL								
STRATEGIC								
TECHNOLOGY								
Recommended Bank Corrective Action							Due Date	
Recommended Offsite Monitoring								
Compliance with Existing Action And/Or Recommended Enforcement Action <u>Proposal on further onsite inspections</u>		Full Scope Examination		Workdays Used	Workdays Needed	Planned Workdays		
		Planning						
		Loans						
		Investments/Liquidity/Funds Management						
		Earnings & Capital						
		Accounting & Operations						
		Management						
		Other						
		Conclusion Memos						
		Report Preparation						
		Money Laundering						
		Total						
		Targeted Examination (indicate scope): 						
<u>IC/Manager/Date</u>		EIC: Date:			Manager: Date:			

Bank Performance Report and Proposed Supervisory Activities

Bank Name		Supervisory Regime		Date Last Exam and Exam Type					
ONSITE SUPERVISION	Major Problems Identified in Onsite Exams (both Full Scope and Targeted)	Major Deficiencies and Violations	Composite	Capital - Asset Quality - Management - Earnings - Liquidity - Sensitivity -	OF RISK	Quantity	Quality	Direction	Aggregate
					CREDIT				
		LIQUIDITY							
		INT. RATE							
		MARKET							
		FX							
		OPERATIONAL							
		STATION							
		AL							
		ATEGIC							
NOLOGY									
OFFSITE SUPERVISION	Ongoing Monitoring Results	Major Financial Indicators (UAH 000)							
		Major Deficiencies and Problems							
		Compliance with Enforcement Actions							
		Existing Trends ("+"Improving, "-"No Changes, "-"Deterioration.)							
		Proposed Supervisory Actions							

RISK MATRIX

TYPE OF RISK	QUANTITY OF RISK	QUALITY OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS	DIRECTION OF RISK	OVERALL ASSESSMENT OF RISK
INFLATION	High	Weak	Increasing	High
LIQUIDITY	Moderate	Satisfactory	Stable	Moderate
INTEREST RATE	Low	Weak	Increasing	Moderate
MARKET	High	Satisfactory	Decreasing	Moderate
CURRENCY EXCHANGE	Low	Weak	Increasing	Moderate
FINANCIAL RATIONAL	Moderate	Strong	Stable	Low
INFLATION			Increasing	Moderate
FINANCIAL			Stable	Moderate
STRATEGIC			Increasing	Moderate
INFORMATION TECHNOLOGY			Stable	Moderate



1) Offsite to participate in management meeting at end of examination



MEMO

TO: Oleksandr Shlapak, Deputy Governor
FROM: Karen Wilson, Senior Consultant
CC: Vadym Pushkaryov, Director Bank Supervision Department
Nataliya Ivanenko, Deputy Director Bank Supervision Department
DATE: May 6, 2003
REF: Risk Based Supervision and Capital

As you implement Risk Based Supervision, a critical consideration should be how the evaluation of the bank's risk relates to the capital requirements that the NBU imposes on banks. If a bank is taking a high level of risk, then it should also have a higher level of capital. This relationship is not only one that bank supervisors use, but should also be part of bank management's capital planning systems. Bank managements in planning their capital level should allocate a higher amount of capital to high risk assets or activities. A move to a methodology that aligns capital requirements to risk is also in line with the proposed changes to the Basel Capital Accord.

BASEL CAPITAL REQUIREMENTS

The original Basel Capital Accord dealt primarily with credit risk. The risk weights assigned to various types of credit were done by loan type and did not differentiate the level of risk within those loan types. As stated in the capital accord, the risk based capital ratio of 8% was a **minimum** level of capital. Supervisors and bankers should adjust capital requirement upward for high risk situations. Although the NBU has substantially implemented the original Basel Accord requirements, the minimum has been converted to the norm. In addition, subsequent amendments to the Basel Capital Accord to account for interest rate risk and market risk have not been adopted. As a result, NBU's normative is below international standards, especially in banks with poor CAMELS ratings.

The proposed changes to the Basel Capital Accord established a much more complex framework that better reflects not only credit, interest rate and market risks, but also takes into account operational risk. Although implementation is still several years in the future, it can be anticipated that substantial compliance with the new Capital Accord would result in the need for the NBU to increase normatives for risk based capital. The methodology adopted will determine whether the normatives for all banks will be raised significantly or if the normative is raised a

lesser amount for all banks but calls for higher levels of capital for those banks with higher risk profiles.

IMF/WORLD BANK REQUIREMENTS

Due to the level of risk in the Ukrainian banking system and the failure of the NBU normative to take into account interest rate and market risks, the IMF and World Bank have in the past recommended that the normative ratio be increased to 12%. We understand that the NBU has considered raising the normative for risk based capital to 10%, but action has not yet been taken on this issue.

RISK BASED SUPERVISION

It is critical that consideration be given to implementing a new approach to capital to fully implement risk based supervision. There should be incentives in the supervisory system for having strong risk management systems and a lower risk profile. One such incentive is to have varying levels of capital required based on the level of aggregate risk in a bank. A bank with a low aggregate risk profile should be allowed to operate at a capital level, which is close to the minimum required by the normative. A bank with a high or higher aggregate risk profile should be required to have higher levels of capital to offset some of this risk.

Having one normative for all banks, which does not reflect the risk taken by the individual bank's management, results in a flawed supervision system. There is no incentive for good risk selection or strong controls. If the normative is set at a higher level to account for the level of risk in the system as a whole (as recommended by the IMF/World Bank), you disadvantage the strong, well-managed banks by requiring a level of capital higher than would otherwise be the case. They are paying for capital not to offset their risk, but the weaker banks in the system. This puts the strongest banks at a competitive disadvantage to the high risk bank, which potentially will operate at a lower level of capital than should be permitted based on their risk.

There needs to be a methodology to align the level of risk taken by a bank's management with the level of capital required by the regulator (NBU). This methodology can be a more complex normative calculation that better accounts for risk or can be a simpler calculation that sets a minimum for all banks but is then adjusted upward to account for risk on an individual bank basis. Although the need for such an approach (requiring higher capital levels in high risk or poorly rated banks) is also needed under the current supervisory approach, it is even more critical to a risk based supervisory approach. Bank managements should be encouraged to determine and set their own capital standards based on the risk taken. They should be held accountable by the supervisory officials for not only meeting supervisory normatives, but for creating a methodology within their banks that sets and plans for a level of capital commensurate with the risk taken.

As the Law on Banks and Banking is reviewed, it is necessary to ensure that the NBU has the authority to set higher capital norms for individual banks based on the level of risk and quality of risk management controls they have. In discussions with bank supervision management there appears to be some doubt that higher capital ratios can be required of individual banks under current laws and regulations. This authority is clearly needed. If the NBU cannot do this through its normative setting authority, it should be able to impose higher capital requirements on individual banks through the enforcement process through the use of a capital directive.

The process of establishing a different methodology for setting capital standards should start as soon as possible. The process should move the NBU in the direction that the new Basel proposals, which better account for risk. Establishing a methodology that varies the level of required capital based on risk, will create a transition between the current methodologies and what will be required in the future to fully comply with the Basel principles.



To: S.V. Faber, Deputy Director of the General Department of bank supervision
N.F. Romanenko, Head of the methodology Unit

From: Gary Gegenheimer, Senior legal advisor, BearingPoint, Inc./USAID

Cc: O.V. Shlapak, Deputy Governor
V.V. Pushkariov, Director of the General Department of bank supervision
V.V. Pasichnyk, Director of the Legal Department
V.V. Novikov, Deputy Head of the Unit for enhancement of banking legislation
and prevention of banking violations
A.P. Shpirko, Advisor to the Governor

Date: May 21, 2003

Subject: **PURCHASES BY BANKS OF THEIR OWN SHARES**

Introduction and Executive Summary

As we have discussed, I have researched provisions in various countries' banking legislation concerning the requirements for purchases by banks of their own shares as treasury stock.

Currently, the Banking Law provides that banks can purchase their own shares, but must notify the NBU within 5 days after the fact. Banks may not purchase their own shares if this may lead to a decrease in the main or regulatory capital to the level lower than the minimal one. Fifteen calendar days prior to the signing of an agreement, the bank must notify the National Bank of Ukraine in writing of its intention to acquire 10 and more percent of its own shares or stock of the general issue. The National Bank of Ukraine can prohibit such purchase of bank's own shares or stock if this may result in a deterioration of the bank's financial condition.

In my view, these provisions need to be strengthened considerably. Historically, an enormous problem in Ukraine has been that owners sell their bank shares back to the bank when the bank's condition begins to deteriorate. It is not enough to say that share repurchases are not permitted if it would result in non-compliance with the capital adequacy requirement, because the bank may have other problems (such as a negative earnings trend) that signify that it is headed toward non-compliance, and the share repurchase would only hasten this event. The presumption should be against such purchases, and they should be permitted only when it is clear that the proposed purchase would be beneficial to the bank.

The following information summarizes the requirements in various countries.

United States

A nationally-licensed bank may reduce its capital by purchasing shares from shareholders. But certain conditions attach to such reductions.

- The reduction cannot result in the capital of the bank being reduced to a level below the amount required by law;
- The reduction must be approved by a vote of shareholders owning two-thirds of the capital stock, *and* by the affirmative vote of at least two-thirds of the shares of *each* class of stock outstanding, voting as classes.
- The proposed reduction must be reported to, and approved by, the Comptroller of the Currency.¹

The criteria for approval by the OCC for banks' purchase of their own shares is located at an OCC regulation.² This provides that a national bank may acquire its outstanding shares and hold them as treasury stock, if the acquisition and retention of the shares is, and continues to be, for a legitimate corporate [i.e., business] purpose. Examples of such legitimate purposes include the acquisition and holding of treasury stock in order to:

- (1) Have shares available for use in connection with employee stock option, bonus, purchase, or similar plans;
- (2) Sell to a director for the purpose of acquiring qualifying shares (under U.S. law, a bank director is required to be a shareholder of the bank or its parent company).
- (3) Purchase a director's qualifying shares upon the cessation of the director's service in that capacity if there is no ready market for the shares;
- (4) Reduce the number of shareholders in order to qualify as a "Subchapter S" corporation (a small company which has certain tax advantages); and
- (5) Reduce costs associated with shareholder communications and meetings.

It is not a legitimate corporate purpose to acquire or hold treasury stock on speculation about changes in its value.

While there is no specific sanction or penalty that applies to unauthorized stock repurchases, the general enforcement authority of U.S. banking legislation provides the bank supervisory agencies with broad authority to impose remedial measures and penalties for any violation of a law or regulation that they administer. For example:

- The supervisory agency can issue an order requiring a bank, or any "institution-affiliated party" of a bank,³ to cease given violations and to take affirmative steps to correct the conditions resulting from violations. This authority is broad enough to allow the agency to require a bank to take steps to reverse the unauthorized stock purchase, if it is able to do so. Such corrective action can also include a requirement that the given bank or person make restitution or provide reimbursement, indemnification, or guarantee against loss if:

¹ Title 12 U.S. Code, section 59.

² 12 Code of Federal Regulations, § 7.2020 (Acquisition and holding of shares as treasury stock).

³ Under U.S. law, an "institution-affiliated" party of a bank includes, among others, any officer, director, employee, or major controlling shareholder of the bank, or any other shareholder who "participates in the conduct of the affairs" of a bank.

- the bank or person was “unjustly enriched” as a result of the violation; or
- the violation involved a “reckless disregard” for the law or any applicable regulation or order of the bank supervisory agency.

The practical problem, of course, is that by the time the violation is discovered, the shareholder may have disappeared, or spent the money he obtained in the transaction, or may simply refuse to cooperate (the latter may be a problem if the shareholder does not hold enough shares, or participate in the bank’s affairs to a sufficient degree to be considered an “institution-affiliated party” of the bank). But other measures can be applied to the bank, or its “institution-affiliated parties” when violations are committed (see below).

- The bank supervisory agency can remove an “institution-affiliated party” of a bank from his position, which entails a mandatory prohibition on further participation in the affairs of any insured depository institution without the express written consent of the supervisory agency (in practice, such consent is rarely given). The grounds are:
 - That the person has committed a violation, or an unsafe or unsound practice, or breach of fiduciary duty;
 - As a result of such violation or practice, the bank has suffered a loss, or the person has received financial gain, or the interests of the bank’s depositors could be prejudiced; and
 - The violation or practice entails either personal dishonesty or a “willful or continuing” disregard for the bank’s safety and soundness.

Thus, any council member or officer, or shareholder of a bank who approved an unauthorized stock repurchase could be subject to removal and prohibition from further participation in the affairs of any bank under this provision.

- The bank supervisory agency can impose monetary penalties on any bank, or any “institution-affiliated party” of a bank. Such penalties can range from \$5,000 to \$1 million per day for any violation, depending on several factors such as whether the violation was part of a pattern of misconduct, the size of loss (if any) to the bank, and whether the violation entailed a violation of the person’s fiduciary duty.

Switzerland

Article 11 of the Swiss Banking Law imposes 3 conditions on the purchase by banks of their own shares:

- the general meeting may not vote a reduction of the capital unless a special audit report shows that the creditors’ claims are fully covered, despite a reduction of capital, and that the liquidity remains assured;
- the reduction of the capital may be carried out at the expiry of a two month period from the day the resolution, together with the notice to creditors, was published according to the by-laws of the bank, and after the creditors who filed their claims within that period have been paid or secured;

- any book profit which may result from the reduction of the capital stock must be transferred to the reserve fund unless it is needed for write-offs of doubtful assets or for provisions for such assets.

Where any violations of the Banking Law are committed, the Swiss Banking Commission is entitled to issue the necessary decisions to restore the rightful conditions and remove the abuses (Article 23(3)).

The Banking Commission is entitled to withdraw the banking license of a bank that no longer meets the conditions necessary for having a license, or that "grossly violates" legal duties (Article 23(5)).

Estonia

In Estonia, Section 37 of the Credit Institutions Act includes the following requirements:

- (1) Share capital may only be reduced in order to cover a loss (simplified reduction of share capital), unless otherwise provided by this Act. After the adoption of a resolution to reduce share capital, the net own funds of the bank shall not be less than those provided for in subsection 75 (4) of this Act.⁴
- (2) A bank is required to obtain the consent of the ~~Banking Supervision~~ Financial Supervisory Authority to the conditions of an intended reduction of share capital before adoption of the corresponding resolution.

The Financial Supervisory Authority has broad authority to issue orders ("precepts") requiring compliance with the Act when violations are discovered (Section 104)

Conclusion and recommendations

Given the historical problems surrounding banks' purchases of their own shares, I would recommend that the conditions under which banks may engage in such purchases be extremely limited. I would suggest a combination of the U.S. and Swiss approaches. The Banking Law should include the following points:

- Banks should be allowed to repurchase their own shares only upon the prior written approval of the NBU *and* the affirmative vote of two-thirds of all shareholders;
- The NBU should approve any repurchase of the bank's own shares only if the bank can demonstrate, to the NBU's satisfaction, that there is legitimate business purpose for the purchase, and that the purchase will not result in a deterioration of a bank's condition;
- The bank should be in compliance with all applicable regulatory capital requirements, and must have a positive earnings trend. The bank's capital should have to be

⁴ Article 75(4) provides that credit institutions must have net own funds in an amount equivalent to at least 5 million euros on the basis of the exchange rate of the Bank of Estonia, unless the Bank of Estonia establishes a higher requirement for the minimum amount of net own funds.

confirmed by an independent external audit, which should include confirmation that the bank has made all required provisions for possible losses on loans and other assets as required by NBU regulations;

- In no event should a purchase be permitted if, following the purchase, the bank's statutory capital would fall below the required level.

Attached is a suggested amendment for Article 33 which would incorporate these concepts. I would be happy to discuss this matter with you further, if you wish.

Banks shall have the right to purchase their own shares or stakes only upon the affirmative vote of at least two-thirds of the bank's outstanding voting shares, and with further [??] prior written notification approval of the National Bank of Ukraine on contracts concluded, which should be sent within 5 days after the date of signing the contract. Such purchases must be for a legitimate business purpose, as determined by the National Bank of Ukraine. Banks may not purchase their own shares if this may lead to a decrease in the main or regulatory capital to the level lower than the minimal one.

[Note: This may be partly a translation issue: It is not clear what is meant by "further" written notification. Prior written notification of the NBU should be required any time a bank wishes to repurchase its own shares for any reason. The policy stated in the next paragraph is the preferable one: the NBU should have the authority to prohibit any share repurchase if it could result in a deterioration of the bank's financial condition. Additionally, it should be made clear that the burden is on the bank to demonstrate to the NBU why the share repurchase would be beneficial to the bank. Under no circumstances should share repurchases be permitted unless the bank is well-capitalized and has made all required provisions for possible losses on loans and other assets as required by NBU regulations.]

The bank shall, ~~45~~ 30 calendar days prior to the signing of an agreement, notify the National Bank of Ukraine in writing of its intention to acquire ~~10 and more percent of any of its own shares or stock of the general issue.~~ The notification must include the bank's explanation of the business purpose and why the share repurchase would be beneficial to the bank. The National Bank of Ukraine shall have the right to prohibit such purchase of bank's own shares or stock if this may result in a deterioration of the bank's financial condition. No purchase by a bank of its own shares or stock will be permitted unless the bank is well-capitalized (as defined by the NBU), has a positive earnings trend, and has made all required provisions for possible losses on loans and other assets as required by NBU regulations. The latter must be confirmed by an independent external audit of the bank.

The issuer bank sells its own shares on the primary market directly or through underwriters. The Bank shall be permitted to act as an agent for the purchase and sale of its own shares or stake.



MEMO

TO: Oleksandr Shlapak, Deputy Governor
Vadym Pushkaryov, Director Bank Supervision Department
Nataliya Ivanenko, Deputy Director Bank Supervision Department

FROM: Karen Wilson, Senior Policy Advisor, BearingPoint
Frank Blimling, Chief of Party, BearingPoint
Irina Pozharska, NBU Inspector
Maryna Antonova, Consultant, BearingPoint

CC: Risk Based Supervision Task Force

DATE: May 7, 2003

REF: Training Proposal - Risk Based Supervision

A key element in the implementation of risk-based supervision is a training plan for Bank Supervision personnel in head office and the regions. As this is a major task, it is important to start identifying strong trainers, develop materials and establish a plan as soon as possible. The following proposal will discuss an approach to providing this training.

WHO SHOULD BE TRAINED?

All bank supervision personnel. More specifically,

- senior bank supervision managers and the task force should receive regular briefings on the project and issues relating to it, including technical training as needed;
- trainers should receive subject matter training and have completed the “Train the Trainer” course (if they have not attended this course, this needs to be scheduled);
- regional managers, on and off site supervision staff in headquarters and the regions should receive technical training and
- staff of other bank supervision units should receive at least abbreviated training that focuses on the concepts and basic structure of risk based supervision.

- In addition, non-bank supervision personnel who interact with supervision or participate in examination will be given the opportunity to attend training as needed/requested.

WHO WILL BE THE TRAINERS?

NBU supervision managers and staff assisted by BearingPoint advisors will be the trainers. It is critical that teachers have very good presentation/teaching skills. It is desirable to draw from those who have already received the “Train the Trainer” course. Regional managers and head office representatives (especially members of the RBS task force and working groups) should be the primary trainers.

Head Office instructor cadre: 1 Head Office Bank Supervision Manager (In Charge)

1 Head Office Staff Member (preferably a task force, working group member or staff of the pilot bank)

1 Regional Bank Supervision Manager

1 BearingPoint Advisor

Regional Office instructor cadres: 1 Regional Bank Supervision Manager (In Charge)

1 Head Office Bank Supervision Manager or Staff

1 Regional Examiner (experience in risk based exam)

1 BearingPoint Advisor

It is recommended that the regions be divided into 5 groups. Each group would have an instructor cadre and would provide training within the group of regions. Class size should not exceed 25 per session. At any given time, at least 2 instructors would be present in the classroom. The instructor cadre will not have to be permanent, but a group for each session would be drawn from a designated group of instructors. Approximately 20 NBU people should be trained to be instructors.

WHAT WILL BE THE FORMAT OF TRAINING?

Senior Bank Supervision Managers – Briefings on Concepts, Project Plan and Status, How Change Will Impact Bank Supervision Functions and Legal & Policy Issues Related to the Change to Risk Based Supervision.

Task Force and Working Group Members – Presentations on Risk Based Supervision and Bank Management Systems (completed), In Depth Discussions on the Risk Assessment System and Changes to Bank Supervision Processes, and Legal & Policy Issues Resulting from the Change.

Trainers – Presentations on Risk Based Supervision and Bank Management Systems, In Depth Discussions of Training Materials and Testing and Refinement of Case Studies. Time required 2 weeks.

Regional supervision managers and onsite and offsite supervision staff – Distance learning will be used to present initial materials (see discussion below), formal training sessions focused on questions about the process and case studies will be held. Students would be tested at the end of the seminar to determine level of knowledge. After formal training, staff will participate in a training bank onsite examination with an advisor onsite. Advisor will be someone who has participated in a risk based examination previously or a trainer or task force/working group member. Time required 3 days for distance learning materials and a 3 day formal training session.

Other supervision staff – Distance learning and a seminar to discuss concepts and major issues related to implementation. Limited work will be done on case studies. Time required 3 days for distance learning materials and a 1 day of formal training.

Non-bank supervision staff – Will participate in the appropriate sessions listed above based on need.

Distance learning will involve the preparation of a manual that includes major documents and material that would be otherwise be used in lectures. Students will be expected to learn these materials on their own. A resource will be available for their questions. Questions can be directed to designated trainers or by email to a designated NBU staff member at head office. BearingPoint will assist in answering questions. Questions and answers will also be posted on the NBU intranet website. Time required for distance learning does not have to be scheduled at one time, but can be allocated over several days. It can be done during “downtime” during an exam or in an examiner’s schedule. If necessary, student can be required to complete the course materials partially on their own time. Materials should be delivered to the students several weeks prior to the formal training session.

STRUCTURE OF THE TRAINING MATERIALS

The training manual will include the following documents that are currently available:

2 Presentations on Risk Based Supervision and Bank Management Systems

The Risk Assessment Policy

Memos and articles on Risk Based Supervision

Flow Chart on the Supervisory Process

Revised Report of Examination

Copies of some of the presentation materials on bank management systems

Questions to be used in assessing bank risk management systems.

The following will need to be developed for the Training Manual or the formal classroom sessions.

Additional presentation materials on Risk Based Supervision and the Risk Assessment System

Updated Examination Handbook sections and procedures

Guidelines on the minimum requirements for Bank Management Systems

Discussion papers on how the supervisory process will change and the responsibilities of various participants including the development and use of supervisory strategies.

Discussion paper on the communication process under Risk Based Supervision with examples of report comments, topics for Supervisory Council meetings and supervisory letters to banks.

For the formal training sessions, the following materials will need to be developed:

Case studies with instructor notes for discussion items. Case studies should deal with evaluating the bank's strategic and operating plans and how this information is used in the RAS. Several cases should deal with how to assign the risk assessment rating. Several cases should present a bank's management systems to be evaluated including audit and discuss the types of recommendations examiners should make for improvement.

Instructor Training Manuals

The above list is not intended to be all inclusive, but is intended to illustrate some of the materials currently available or that need to be developed.

DEVELOPMENT OF TRAINING MATERIALS

It is recommended that a working group be established to develop the training materials. The working group should include 4 subject matter experts and 1 person expert in training methods. In addition, BearingPoint will provide assistance. They will develop the training manual for distance learning and prepare lesson plans and case studies for formal classroom sessions. It would be desirable to have some of the designated instructors participate in the working group.

ADMINISTRATIVE ISSUES

One senior bank supervision person needs to be appointed as the person responsible for overseeing the Risk Based Supervision Training process.

One supervision person needs to be appointed to serve as the administrator for this training process. This person would interact with personnel, the NBU Training Centers and designated Trainers. This person will help to arrange dates and locations for training, ensure materials are sent in a timely manner, and help arrange classes.

One supervision person who is knowledgeable on the risk assessment system needs to be appointed as the person to respond to questions from the distance learning process.

Arrangements have to be made to place questions and answers on an NBU intranet site accessible to all bank supervision staff.

<u>ACTION ITEMS</u>	<u>DUE DATE</u>
Appoint a senior person to be in charge of the training project	May 20, 2003
Establish a working group to develop materials for training manual	May 31, 2003
Designate managers/staff to be trainers	June 30, 2003
Designate someone to serve as administrator	June 30, 2003
"Train the Trainer" Class if required	September 30, 2003
Training Manual completed	September 30, 2003
Intranet website established	September 30, 2003
Distance learning administrator appointed	September 30, 2003

Technical training for trainers	October 31, 2003
Revise training materials	November 30, 2003
Pilot training in one of the regions	December 31, 2003
Schedule training sessions for all bank supervision personnel	December 31, 2003
Distribute materials for first training sessions	January 31, 2004
Training sessions held	Mar. – Nov. 2004

We will be happy to discuss this proposal with you. We hope that priority will be given to training, as it will be critical to proper implementation of the Risk Based Supervision process.