

# ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## ПИСЬМО

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ <\*> (БАЗЕЛЬСКИЙ КОМИТЕТ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ, БАЗЕЛЬ, СЕНТЯБРЬ 1999 Г.)

-----  
<\*> Банк России представляет для использования в работе неофициальный перевод рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору "Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях".

Группа по управлению рисками Базельского комитета  
по банковскому надзору

Председатель г-н Роджер Коул - Совет управляющих Федеральной резервной системы, Вашингтон, США

Представители органов банковского надзора следующих стран:

Бельгия - г-н Филипп Лефевр, г-н Джос Мельман

Канада - г-жа Эйна Липенс, г-н Лешак Тимчио

Франция - г-н Фредерик Висновский

Германия - г-жа Магдален Хейд, г-н Уве Неуманн

Италия - г-н Паоло Паска

Япония - г-н Тошихико Мори, г-н Киотака Сасаки

Люксембург - г-н Эрик Ош

Нидерланды - г-н Джоб Сванк

Швеция - г-н Ян Хедквист, г-н Йохан Молин

Швейцария - г-н Ренат Лишер, г-н Мартин Спренгер

Великобритания - г-жа Вивьен Бронк, г-н Джереми Квик, г-жа Элисон Имблоу

США - г-н Марк Шмидт, г-н Дэвид Гиббонс

Бельгия - г-жа Катарин Сил

Секретариат Базельского комитета по банковскому надзору, Банк международных расчетов - г-жа Бетси Робертс

Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях

#### I. Введение

1. В последнее время вопросу корпоративного управления уделяется все возрастающее внимание как отдельными странами, так и на международном уровне. Так, например, ОЭСР установила ряд стандартов корпоративного управления и разработала Руководство, которое может быть использовано государственными органами "при проведении оценки и принятии мер по совершенствованию правовой, институциональной и нормативной базы корпоративного управления в своих странах, а также иными сторонами, такими как фондовые биржи, инвесторы, корпорации и т.д., играющими важную роль в деле совершенствования практики корпоративного управления <\*>.

-----  
<\*> См. "Принципы корпоративного управления в странах ОЭСР", 21 июня 1999 г.

2. В рамках мероприятий по совершенствованию банковского надзора, постоянно проводимых Базельским комитетом по банковскому надзору <\*>, была проделана большая работа по обобщению коллективного надзорного опыта стран - членов Комитета и органов надзора других стран, а также по подготовке Руководства по надзору, которое должно способствовать внедрению надежной банковской практики. Данный документ публикуется Комитетом в целях подтверждения важности принципов корпоративного управления, разработанных ОЭСР, привлечения внимания к вопросам корпоративного управления, которые рассматривались в предыдущих документах Комитета, а также представления на рассмотрение банков и органов надзора некоторых новых аспектов корпоративного управления.

-----  
<\*> Базельский комитет по банковскому надзору – комитет органов банковского надзора, созданный в 1975 году Управляющими центральными банками Группы десяти стран. В него входят высокопоставленные представители органов банковского надзора и центральных банков из Бельгии, Канады, Франции, Германии, Италии, Японии, Люксембурга, Нидерландов, Швеции, Швейцарии, Великобритании и США. Как правило, заседания Комитета проводятся в Банке международных расчетов в Базеле, где расположен его постоянно действующий Секретариат.

3. Надлежащее корпоративное управление является необходимым условием нормального функционирования банковского надзора. Таким образом, органы банковского надзора крайне заинтересованы в обеспечении эффективного корпоративного управления в каждой кредитной организации. Имеющийся опыт надзора указывает на необходимость наличия соответствующих уровней подотчетности, а также соблюдения в каждом банке принципа сдержек и противовесов.

Иными словами, надлежащее корпоративное управление существенно облегчает работу органов надзора. Более того, надлежащее корпоративное управление может способствовать установлению сотрудничества между руководством банка и надзорными органами.

4. Недавно изданные Базельским комитетом документы по вопросам надежной банковской практики подчеркивают необходимость разработки банками стратегии своей деятельности и установления системы подотчетности за реализацию этой стратегии. Кроме того, транспарентность информации, относящейся к финансовому состоянию банка, принимаемым решениям и осуществляемым мероприятиям, неразрывно связана с подотчетностью в том смысле, что позволяет участникам рынка формировать собственные суждения о системе управления банковскими учреждениями.

5. В данном Руководстве термин "структура управления" применяется в отношении совета директоров и исполнительного руководства (senior management, management) банка. Комитет признает, что законодательная и нормативная база, регламентирующая функционирование совета директоров и высшего исполнительного руководства банков, имеет существенные страновые различия. В некоторых случаях функции совета директоров выполняются наблюдательными советами. Это означает, что такой совет не имеет исполнительных функций. В других странах, напротив, совет директоров имеет более широкие полномочия, что позволяет ему устанавливать общие принципы управления банком. В связи с такими различиями, вкладываемыми в понятия "совета директоров" и "исполнительного руководства" (далее - менеджмента), эти термины используются в данном документе не с точки зрения их правовой структуры, а для обозначения двух руководящих органов банка ("совета директоров" и "менеджмента"). Эти органы названы в данном документе "структурами" корпоративного управления.

6. Базельский комитет издал данный документ для органов надзора различных стран с целью оказания им содействия в области внедрения практики надлежащего корпоративного управления во вверенных им кредитных организациях. Признавая факт присутствия различий в структурных подходах к вопросам корпоративного управления в различных странах, данный документ призван

стимулировать такую практику, которая будет способствовать развитию корпоративного управления в рамках различных структур.

## II. Корпоративное управление в банках

7. В документе ОЭСР корпоративное управление определяется как "круг отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами <\*>".

Кроме того, корпоративное управление включает системы определения целей компании и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для достижения целей, в которых заинтересованы компания и акционеры. Оно также должно способствовать осуществлению действенного контроля, поощряя тем самым более эффективное использование компанией своих ресурсов".

-----  
<\*> Понятие "заинтересованные стороны" включает сотрудников, клиентов, поставщиков, а также общественность. В связи с уникальностью роли банков для национальной и региональной экономики, а также финансовых систем органы надзора и правительства также считаются заинтересованными сторонами.

8. Банки являются неотъемлемым элементом любой экономики. Они обеспечивают финансирование коммерческих предприятий, оказывают базовые финансовые услуги широким слоям населения, а также предоставляют доступ к платежным системам. Кроме того, некоторые банки создаются в целях предоставления кредитов и поддержания ликвидности компаний в сложных рыночных условиях. Значение банков для экономики страны подчеркивается тем фактом, что банковская деятельность является регулируемым сектором экономики практически во всех странах, а также тем, что банки имеют доступ к системам государственных гарантий <\*>. Следовательно, наличие в банках эффективной структуры корпоративного управления является вопросом чрезвычайной важности.

-----  
<\*> Имеются в виду система депозитного страхования, использование бюджетных средств для ликвидации последствий банковских кризисов, а также иные формы прямого и опосредованного использования бюджетных средств для поддержания стабильности банковских систем и компенсаций кредиторов банков.

9. В контексте банковского сектора корпоративное управление включает в себя способ управления деятельностью отдельного кредитного учреждения со стороны совета директоров и менеджмента, что затрагивает такие аспекты работы банков, как:

- постановка корпоративных целей (включая извлечение экономической выгоды для собственников);
- управление текущей деятельностью компании;
- учет интересов заинтересованных сторон;
- обеспечение соответствия корпоративной деятельности и корпоративного поведения банков требованиям надежной банковской практики, действующему законодательству и нормативной базе;
- защита интересов вкладчиков (владельцев депозитов).

10. Базельский комитет разработал за последнее время ряд документов по различным вопросам, в которых подчеркивается важность корпоративного управления. К ним, в частности, относятся: "Принципы управления процентным риском" (сентябрь 1997 г.), "Основы систем внутреннего контроля в кредитных организациях" (сентябрь 1998 г.), "Повышение прозрачности банков" (сентябрь 1998 г.) и "Принципы управления кредитными рисками" (документ консультативного характера, выпущенный в июле 1999 г.).

В этих работах указывается на то, что надлежащее корпоративное управление основывается на стратегии и методах, включая такие элементы, как:

- корпоративные ценности, кодексы поведения и другие стандарты надлежащего поведения, а также системы, используемые для обеспечения их соблюдения;
- четко сформулированная стратегия, позволяющая оценить успех всего предприятия в целом и вклад отдельного работника;
- четкое распределение обязанностей и полномочий в части принятия решений, включая иерархическую структуру принятия решений, от отдельных сотрудников и до совета директоров;
- механизмы взаимодействия и сотрудничества между членами совета директоров, менеджментом и аудиторами;
- жесткая система внутреннего контроля, включающая функции внутреннего и внешнего аудита, независимые от бизнес-подразделений функции управления рисками, а также другие элементы системы сдержек и противовесов;
- особый контроль рисков в тех случаях, когда конфликт интересов может оказаться особенно значительным, включая деловые отношения с заемщиками, аффилированными с банком; крупными акционерами; представителями высшего руководства или лицами, принимающими в компании важные решения (например, дилерами);
- стимулы финансового и управленческого характера в виде денежных вознаграждений, продвижения по службе и других форм мотивации, побуждающие высшее исполнительное руководство, руководителей среднего звена и сотрудников на соответствующие действия;
- наличие адекватных внутренних и внешних потоков информации.

11. Существование страновых различий в структурах корпоративного управления отражает факт отсутствия универсальных ответов на вопросы структурного характера. В связи с этим унификация законодательной базы различных стран не представляется необходимой. Таким образом, надлежащее корпоративное управление может осуществляться на практике независимо от конкретной структуры управления, используемой кредитным учреждением.

Существуют четыре основные формы контроля, которые должны быть инкорпорированы в организационную структуру любого банка, с тем чтобы обеспечить соблюдение соответствующих принципов сдержек и противовесов: 1) контроль со стороны совета директоров либо наблюдательного совета; 2) контроль со стороны лиц, не участвующих в повседневном управлении различными видами деятельности банка; 3) непосредственный контроль за различными направлениями деятельности банка; 4) наличие независимых функций управления рисками и (внутреннего) аудита. Кроме того, важно, чтобы руководящий состав отвечал критериям "профессиональной пригодности и деловой репутации". Принадлежность банка государству содержит потенциальную опасность изменения стратегии и целей банка, а также его внутренней структуры управления <\*>. Вследствие этого общие принципы надлежащего корпоративного управления также важны и для государственных банков.

-----  
<\*> Имеется в виду привнесение в стратегию, цели и (или) фактическую деятельность банка рыночных моментов, что может отражаться и на структуре управления.

### **III. Практика надлежащего корпоративного управления**

12. Как указывалось выше, органы надзора в высшей степени заинтересованы в том, чтобы банки располагали надлежащей системой корпоративного управления. Данный документ основан на опыте банковского надзора и содержит описание ряда проблемных ситуаций, связанных с корпоративным управлением, а также подходов, позволяющих избежать их возникновения. Описанные ниже подходы должны рассматриваться как существенные элементы любого процесса корпоративного управления.

## Определение стратегических задач и круга корпоративных ценностей кредитного учреждения

13. Деятельность организации, не имеющей стратегических целей или корпоративных ценностей, крайне затруднена. С учетом этого совет директоров должен разработать стратегию, которой будет руководствоваться банк в своей повседневной деятельности. Совет директоров должен также "задавать тон" и определять корпоративные ценности для себя, для менеджмента и для других сотрудников. Эти ценности должны учитывать решающее значение своевременного и откровенного обсуждения возникающих проблем. В частности, важно, чтобы корпоративные ценности запрещали коррупцию и взяточничество как внутри самой организации, так и в ее операциях с третьими сторонами.

14. Совет директоров должен обеспечить проведение менеджментом политики, исключаящей (или строго ограничивающей) деятельность и отношения, снижающие качество корпоративного управления, как, например:

- конфликт интересов;
- кредитование руководителей и сотрудников, а также другие формы инсайдерских сделок (например, кредитование инсайдеров банка должно ограничиваться выдачей ограниченных видов кредитов исключительно на рыночных условиях. Ответственность о кредитовании инсайдеров должна представляться совету директоров и быть предметом проверок как внутренних, так и внешних аудиторов);
- предоставление льготных условий для связанных либо иных сторон (например, выдача кредитов на сверхвыгодных условиях, покрытие убытков от торговых операций, невзимание комиссии).

Должны быть созданы процедуры, позволяющие совету директоров контролировать реализацию этой политики и обеспечивающие представление информации обо всех отклонениях (нарушениях) на соответствующий уровень руководства.

Разработка и четкое разграничение должностных обязанностей, обеспечение их неуклонного исполнения, а также введение подотчетности на всех уровнях кредитного учреждения

15. Эффективно работающие советы директоров четко определяют круг полномочий и ключевых обязанностей для себя, а также для менеджмента. Они также признают, что не определенная должным образом либо слишком запутанная система подотчетности затрудняет устранение проблем, поскольку ее следствием является замедленный либо недостаточно четкий процесс прохождения информации.

Менеджмент отвечает за создание схемы подотчетности сотрудников. При этом он должен осознавать, что в конечном счете за состояние банка все отвечают перед советом директоров.

Необходимость соответствия членов совета директоров занимаемым должностям, понимания ими своей роли в структуре корпоративного управления, а также исключение возможности чрезмерного влияния на них со стороны менеджмента банка или внешних заинтересованных лиц.

16 <\*>. Ответственность за работу и финансовую надежность банка в конечном счете несет совет директоров. Совет директоров должен своевременно получать необходимый объем информации, позволяющей оценивать работу менеджмента банка. В составе совета директоров должно быть достаточное число лиц, способных выносить суждения, независимые от взглядов менеджмента, крупных акционеров или органов власти. Включение в состав совета директоров лиц, не входящих в исполнительный орган банка, либо наличие самостоятельного (отдельного от исполнительного органа) наблюдательного совета или совета аудиторов может способствовать укреплению независимости и объективности. Более того, такие независимые члены совета директоров,

основываясь на своем опыте работы в других отраслях экономики, могут привнести новый взгляд на стратегию развития банка, в том числе благодаря более глубокому знанию местных условий. При возникновении внутрикорпоративных проблем квалифицированные "внешние" директора могут служить дополнительным источником управленческого опыта. Совет директоров должен периодически оценивать свою работу, выявлять недостатки и принимать меры к их устранению.

-----

<\*> В отношении данного пункта следует иметь в виду упоминавшиеся выше (пп. 5, 11) различия в структурах корпоративного управления банков в разных странах.

17. Совет директоров способствует укреплению корпоративного управления в банке при условии, что он:

- осознает свою контрольную функцию и соблюдает лояльность в отношении банка и его акционеров;
- выполняет функции системы сдержек и противовесов в процессе управления банком;
- обладает необходимыми полномочиями, с тем чтобы проводить анализ деятельности менеджмента и требовать четких разъяснений по возникающим вопросам;
- дает рекомендации по применению надлежащей практики на основании накопленного опыта;
- предлагает объективные рекомендации;
- имеет компактный (не чрезмерный) состав;
- избегает конфликта интересов, а также принятия перед другими организациями обязательств;
- проводит регулярные встречи с менеджментом и внутренним аудитом для разработки и утверждения политики, установления деловых контактов и контроля за процессом продвижения к корпоративным целям;
- воздерживается от принятия решений в тех случаях, когда он не в состоянии принять адекватное решение;
- не участвует в повседневном управлении банком.

18. В ряде стран советы директоров считают целесообразным учреждение ряда специализированных комитетов, в частности:

- Комитет по управлению рисками - обеспечивает контроль за работой менеджмента при управлении кредитным, рыночным риском, риском ликвидности, операционным, правовым и другими видами рисков, принимаемыми банком. (Выполнение этой функции подразумевает периодическое получение от менеджмента информации о рисках кредитной организации и ее деятельности по управлению этими рисками.)
- Комитет по аудиту - обеспечивает надзор за работой внутренних и внешних аудиторов банка, утверждает решения о назначении аудиторов либо отстранении их от работы, рассматривает и утверждает объем и периодичность проведения аудита, получает от аудиторов отчеты и обеспечивает выполнение руководством соответствующих коррективных мероприятий по своевременному исправлению недостатков в области контроля, устранению нарушений политики, законодательства и нормативных требований, а также других проблем, выявленных аудиторами. В случае, если в состав комитета входят внешние директора (члены совета директоров, не входящие в состав исполнительного органа банка), обладающие знаниями в области финансов либо банковской деятельности, это повышает степень независимости комитета.
- Комитет по вознаграждениям - обеспечивает контроль за денежными вознаграждениями менеджмента и других ключевых сотрудников и обеспечивает приведение таких выплат в соответствие с принятой в банке корпоративной культурой, его целями, стратегией и системой контроля.
- Комитет по назначениям - обеспечивает оценку эффективности работы совета и координирует процесс обновления состава совета и замены его членов.

Обеспечение должного контроля со стороны менеджмента

19. Менеджмент является ключевым звеном структуры корпоративного управления. В то время как совет директоров выполняет функции системы сдержек и противовесов в отношении действий менеджмента, менеджмент, в свою очередь, выполняет функцию контроля за руководителями среднего звена, работающими в конкретных подразделениях банка и отвечающими за определенный круг операций. Даже в небольших банках важные управленческие решения не должны приниматься единолично, то есть должен соблюдаться "принцип четырех глаз". Необходимо избегать таких ситуаций, как:

- чрезмерная степень вовлеченности менеджмента в процесс принятия решений, относящихся к компетенции руководителей среднего звена;
- закрепление за менеджерами кураторства тех направлений деятельности, в отношении которых они не обладают необходимыми знаниями или квалификацией;
- нежелание со стороны менеджеров осуществлять контроль за работой ключевых, наиболее успешных сотрудников (например, дилеров) из-за опасения их потерять.

20. В состав менеджмента входит ряд высших должностных лиц, несущих непосредственную ответственность за работу банка. В эту группу должны входить такие лица, как (главный) финансовый директор (chief financial officer), руководители основных структурных подразделений и главный аудитор. Эти лица должны иметь необходимые навыки по управлению работой банка в курируемых ими областях, а также осуществлять надлежащий контроль за ключевыми сотрудниками, работающими в курируемых подразделениях.

Эффективное использование внутреннего и внешнего аудита как важнейшей составляющей системы контроля

21. Аудиторы играют важную роль в процессе корпоративного управления. Эффективность совета и менеджмента может быть повышена при выполнении следующих условий: 1) признание особой важности функции аудита на всех уровнях управления банком; 2) принятие мер по усилению независимости аудиторов и их статуса; 3) своевременное и эффективное реагирование на выводы и заключения аудиторов; 4) обеспечение независимости главного аудитора через его подотчетность непосредственно совету директоров либо комитету по аудиту; 5) привлечение внешних аудиторов для оценки эффективности процедур внутреннего контроля; 6) требование своевременного устранения менеджментом банка недостатков, выявленных аудиторами.

22. Совет директоров должен признать особую важность функции внутреннего и внешнего аудита для осуществления им своей деятельности. В частности, совет директоров должен использовать выводы и заключения аудиторов для независимой проверки информации об операциях и состоянии банка, поступающей от менеджмента.

Обеспечение соответствия системы материального стимулирования принятым в банке этическим ценностям, целям, стратегии и системе контроля

23. Отсутствие увязки системы материального стимулирования с бизнес-стратегией может привести к тому, что менеджеры будут стремиться к наращиванию объемов операций и / или краткосрочной доходности, мало обращая внимания на ближайшие или перспективные последствия связанных с ними рисков. Это особенно характерно для дилеров или кредитных работников, однако может негативным образом отразиться и на работе сотрудников из вспомогательных подразделений.

24. Совет директоров должен утверждать размер вознаграждения, выплачиваемого высшему менеджменту и другим ключевым сотрудникам, а также обеспечивать соответствие этих вознаграждений принятой в банке корпоративной культуре, целям, стратегии и системе контроля.

Это будет способствовать созданию такой системы стимулирования менеджмента и других ключевых сотрудников, которая в наибольшей степени соответствует интересам банка.

25. Во избежание появления стимулов для излишне рискованной деятельности шкала заработной платы в рамках, задаваемых общей коммерческой политикой банка, должна быть построена таким образом, чтобы уровень оплаты труда не слишком сильно зависел от краткосрочных результатов, таких как получение краткосрочного дохода от торговых операций.

#### Транспарентность корпоративного управления

26. Как отмечается в документе Базельского комитета "Повышение транспарентности банков", трудно обеспечить должный уровень подотчетности совета директоров и менеджмента за их действия и результаты работы, если отсутствует транспарентность. Отсутствие транспарентности имеет место тогда, когда заинтересованные стороны, участники рынка и общественность не получают достаточного объема информации о структуре и целях банка, на основе которой можно судить об эффективности работы совета директоров банка или его менеджмента.

27. Транспарентность может способствовать укреплению надлежащего корпоративного управления. Исходя из этого целесообразно обеспечить публичное раскрытие следующей информации:

- структура совета директоров (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);
- структура менеджмента (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);
- принципиальная структура банка (подразделения, внутренняя организационная структура);
- информация об используемой в банке системе материального поощрения (политика в области оплаты труда, вознаграждения высшего руководства, премии, права на приобретение акций);
- характер и объем операций с аффилированными компаниями и связанными сторонами <\*>.

<\*> Например, Комитет по международным стандартам бухгалтерского учета (КМСБУ) определяет связанные стороны как структуры, "способные осуществлять контроль или оказывать существенное влияние". К связанным сторонам относятся: 1) материнские и дочерние компании; 2) юридические лица, находящиеся под общим контролем; 3) ассоциированные лица (партнеры по бизнесу); 4) физические лица, которые через принадлежащую им собственность оказывают существенное влияние на предприятие, а также их близкие родственники; 5) менеджеры, занимающие ключевые позиции. КМСБУ полагает, что раскрытие информации в этой области должно включать: а) характер отношений в случае наличия контроля, даже если между связанными сторонами не проводилось сделок; б) характер и размер сделок со связанными сторонами, сгруппированными соответствующим образом (КМСБУ, Международный стандарт бухгалтерского учета N 24, Раскрытие информации о связанных сторонах).

#### IV. Обеспечение благоприятной среды для надлежащего корпоративного управления

28. Базельский комитет исходит из того, что основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на советах директоров и менеджменте банков. В то же время существует еще ряд сторон, которые могут способствовать внедрению надлежащего корпоративного управления, в том числе:

- правительственные органы - через законодательные акты;
- регулирующие органы фондового рынка, фондовые биржи - через требования по раскрытию информации и по листингу;
- аудиторы - через аудиторские стандарты в части взаимоотношений с советами директоров, менеджментом и органами надзора;
- банковские ассоциации - посредством инициатив в области добровольного соблюдения "отраслевых" стандартов (признанных норм делового общения), а также заключения соглашений и

раскрытия информации по вопросу о надлежащей корпоративной практике. Так, например, совершенствованию корпоративного управления может способствовать урегулирование ряда правовых вопросов, таких как защита прав акционеров, обеспечение исполнения контрактов, в том числе контрактов с провайдерами услуг, уточнение функций органов корпоративного управления, создание бизнес-среды, свободной от коррупции и взяточничества, принятие законодательных и нормативных актов и другие меры, регулирующие права и обязанности менеджеров, сотрудников и акционеров. Все эти мероприятия могут способствовать развитию более здоровой деловой и правовой среды, которая будет стимулировать надлежащее корпоративное управление и поддерживать инициативы органов надзора в данной области.

## **V. Роль органов надзора**

29. Органы надзора должны осознавать важность корпоративного управления и то влияние, которое оно оказывает на деятельность компаний. Органы надзора должны требовать от банков наличия у них соответствующих организационных структур, которые обеспечивают систему сдержек и противовесов. Гарантии, предоставляемые регуляторами <\*>, должны подчеркивать значение подотчетности и транспарентности. Органы надзора должны требовать от советов директоров и менеджмента кредитных учреждений разработки и неуклонного соблюдения процедур, обеспечивающих выполнение всех их должностных обязанностей.

-----  
<\*> Речь идет о страховании депозитов и т.п.

30. Ответственность за результаты работы банка лежит на совете директоров и менеджменте. Таким образом, главная задача органов надзора состоит в контроле за наличием в банке должной системы управления и в привлечении внимания менеджмента ко всем проблемам, которые обнаруживаются в процессе надзора. В тех случаях, когда банк берет на себя риски, которые он не может оценить либо которыми не может эффективно управлять, органы надзора должны соответствующим образом информировать совет директоров и возложить на него ответственность за своевременное устранение недостатков. Органы надзора должны уделять особое внимание любым признакам ухудшения качества управления в банке. Органам надзора следует рассмотреть вопрос о разработке руководящих указаний для банков по вопросам надлежащего корпоративного управления, включая рекомендации по лучшей (в оригинале - pro-active) практике в этой сфере. Вопросы корпоративного управления должны также учитываться при разработке руководящих указаний в других областях.

31. При надлежащем корпоративном управлении обеспечивается учет интересов всех заинтересованных сторон, включая вкладчиков (владельцев депозитов), чьи интересы не всегда должным образом учитываются. Поэтому органы надзора должны установить требование, согласно которому каждый банк в процессе осуществления своей деятельности соблюдает интересы вкладчиков.

-----