

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：會議)

參加 2013 年國際存款保險機構協會歐洲區域委員會及羅馬尼亞銀行保障基金舉辦之「緊急應變計畫」研討會出國報告

服務機關：中央存款保險公司

姓名職稱：趙宗毅 副科長

王梅馨 高級辦事員

派赴國家：羅馬尼亞首府布加勒斯特

出國期間：民國 102 年 9 月 23 日至 9 月 28 日

報告日期：民國 102 年 12 月 20 日



## 摘 要

- 一、主辦單位：國際存款保險機構協會歐洲區域委員會及羅馬尼亞銀行保障基金。
- 二、出國期間：102 年 9 月 23 日至 9 月 28 日。
- 三、地點：羅馬尼亞首府布加勒斯特。
- 四、與會人員：本次研討會計有來自 24 國共 70 餘名代表與會，與會人員除有各國存款保險機構之代表外，羅馬尼亞布加勒斯特銀行公會理事長亦應邀以銀行從業人員身分與會進行交流。
- 五、研討會主要內容：緊急應變計畫、金融安全網成員協調機制、緊急應變計畫之資源規劃以及實務案例探討。與會者紛就研討會主題分享其實務運作之問題及心得，針對存款保險機構應具備職權與扮演角色，有十分精彩的意見交流，充分達到研討會交流及分享之目的。

## 目 錄

摘要.....	2
壹、前言.....	4
貳、研討會重要內容.....	5
一、羅馬尼亞－緊急應變計畫.....	5
二、馬來西亞－存保機構與金融安全網成員協調機制.....	11
三、世銀－金融危機處理模擬演練.....	16
四、加拿大－穩定金融環境下之所採行之處理方案.....	18
五、羅馬尼亞－金融危機的第一道防線.....	20
六、俄羅斯(一)－銀行退場處理之經驗及挑戰.....	23
七、俄羅斯(二)－緊急應變計畫之資源規劃.....	26
八、土耳其－銀行退場處理之經驗與案例.....	35
九、羅馬尼亞－銀行穩定～由產業狀況觀察.....	40
十、存款保險機構在清理過程之角色.....	42
十一、美國－FDIC 緊急應變計畫案例分享.....	46
附錄：會議議程資料.....	53

## 壹、前言

依有效存款保險制度核心原則，「緊急應變計畫」內涵至少包括：「有效的緊急應變計畫應包括向社會大眾宣導和其他金融安全網各機構間之溝通，以處理未來可能出現的問題，以及與其他安全網參與者密切協調合作及資訊交流」；及「存款保險機構應有緊急應變計畫，並且定期安排測試全部(作業)程序」，有效之金融機構停業處理程序應使存款保險機構能妥善履行其保險責任，並應賦予存款保險機構與其他金融安全網成員建置彈性處理機制之權限，透過促成適當對象購買倒閉金融機構之資產與承受其債務之方式，維持金融機構重要中介功能。

對此重要議題，國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, 簡稱 IADI)歐洲區域委員會(Europe Regional Committee)及羅馬尼亞銀行保障基金(Bank Deposit Guarantee Fund, 簡稱 FGDB)共同於羅馬尼亞首府布加勒斯特舉辦緊急應變計畫之國際研討會，會中計有 24 國共 70 餘名代表與會，本公司由風險管理處趙宗毅副科長及清理處王梅馨高級辦事員代表公司與會。本次研討會除各國存款保險機構之成員外，特別的是羅馬尼亞布加勒斯特銀行公會理事長亦應邀以銀行從業人員身分與會進行交流。

研討會除分析緊急應變計畫應具備內容，亦特別強調金融安全網成員協調機制及其重要性，以及緊急應變計畫之資源規劃，另各國亦就其近年來處理之實務案例予以分享交流。

本次參加研討會之主要心得及建議：

- (一) 備妥緊急應變計畫是存款保險機構之義務。
- (二) 平時應妥善規劃緊急應變計畫並定期演練。
- (三) 健全金融安全網成員協調溝通機制，穩定金融體系。
- (四) 承平時即應賦予要保機構相當之責任及義務，共同建構維持金融秩序之有效防線。

## 貳、研討會重要內容

### 一、羅馬尼亞－緊急應變計畫

#### (一)緊急應變計畫的意義

緊急應變計畫是事先準備足以妥善因應緊急情況及其潛在衝擊之一連串措施，發展一個緊急應變計畫，包括人力和財務資源管理決策，協調和溝通程序，並涉及到許多技術和後勤支援。此類規劃是一種管理工具，涉及到存款保險組織所有部門。在研訂緊急應變計畫及訓練相關人員熟習相關實施步驟所耗費之時間等於處理緊急事故時所節省及縮短處理時程之時間。有效的緊急應變計畫應能及時且有效的緩解緊急事故發生時所造成之衝擊。

緊急應變計畫之規劃程序基本上在引導策劃者以有系統的方式去思考下列三個簡單的問題：1.會發生什麼事故，2.要如何處理發生的事故、3.如何事先做好準備。

緊急應變計畫通常在因應一個特定的威脅或危險的情況，而這種威脅的實際衝擊程度是未知的。然而，開發模擬情境是思考這種可能衝擊的一個好辦法。在合理的模擬情境方案基礎下，制定一個應變處理計畫，以限縮受影響的規模和節省處理問題所需的資源。

在金融機構持續經營及風險管理方面，緊急應變計畫是一個有條理地因應意外事件之程序。一家金融機構的緊急應變計畫主要目標是：盡可能迅速回復「正常營業」。金融機構要證明自己具有迅速恢復正常營業的能力是相當困難的，研擬妥慎可行的處理策略亦需耗費相當長的時間。

對於金融機構主管機關、清算管理人、存款保險機構而言，依據有效存款保險制度核心原則 15：「及早偵測、立即糾正及處理措施」，及今(2013)年六月公布之 IADI 研究和指導文件「存款保險制度的及早偵測、立即糾正一般指導原則」均認為「準備完善之緊急應變／行動計畫，以確保及時且有效地採取干預措施，適當且符合比例原則的處理問題金融機構的嚴重問題，是非常重要的。對於金融機構主管機關、清算管理人、存款保險機構，研訂緊

急應變計畫的同時可用以演練採取及時糾正／干預措施時之應對措施。」。

## (二)存款保險機構之權責、型態與緊急應變計畫之關係

依據 IADI 歐洲區域委員會「存款保險體系的主題審查-同行評議報告」(2012 年)存款保險機構有四種權責類型：第 1 種是最狹義的型態，只負責賠付保額內存款(單純賠付者)。第 2 種是具有有限權責之賠付者：此類存款保險機構負有限權責，例如具有清算管理人功能。第 3 種是損失最小者：存款保險機構能積極選擇並採取損失最小之清算處理方案。第 4 種是風險最小者：存款保險機構具有完整風險控管功能，包括完整之清算處理權力以及審慎的監督職責。

基於有效存款保險制度核心原則 17，存款保險機構所具有之最終目的與功能在於「存款保險制度應能使存款人於金融機構倒閉後立即取得存款賠付款」。另核心原則 16 則有：「有效之金融機構停業處理程序應使存款保險機構能妥善履行其保險責任，包括：確保存款人能即時、正確且公平地獲得理賠、儘量降低處理成本及事件對金融市場之干擾、儘量收回倒閉金融機構資產價值，以及透過追究過失或犯罪經營者之法律責任以強化市場紀律等。另應賦予存款保險機構與其他金融安全網成員建置彈性處理機制之權限，透過促成適當對象購買倒閉金融機構之資產與承受其債務之方式，維持金融機構重要中介功能(如提供存戶資金提領不中斷及維持金融機構之清算與支付功能)」

存保機構之權責因各國監理、審慎法規、問題金融機構之處理及金融安全網成員間之特定權能制度不同而異。然而，不論存保機構權責型態為何，金融機構之監理及問題金融機構之處理方式均會影響存保機構之成本及相關議題。

重要的是，凡有權決定並認定金融機構發生經營困難或預期難以繼續經營之監理機關，應及早加以判定，並依完善定義之啟動標準，進行相關的干

預措施及處理程序，俾利減少干預之成本及不必要之質疑，亦能降低存款保險機構實施緊急應變計畫之發生機率。各國啟動標準依國情不同而有不同之規定，通常包括資本適足率不足、流動性不足、資產價值嚴重貶損，以及金融機構未能審慎及健全經營等。

也就是說，無論存款保險機構之型態為何？快速處理問題金融機構，積極降低處理成本均是其任務之重點。因此，存款保險機構應與金融安全網其他成員共同合作建置規劃緊急應變計畫，以減少緊急事故對金融市場之衝擊，維持金融機構重要中介功能。

### (三)備妥緊急應變計畫是存款保險機構之義務

有效存款保險制度核心原則在兩處提到「緊急應變計畫」：核心原則 12(民眾之認知)：「有效的緊急應變計畫應包括向社會大眾宣導和其他金融安全網各機構間之溝通，以處理未來可能出現的問題，以及與其他安全網參與者密切協調合作及資訊交流」；及核心原則 17(對存款人之賠付)之說明及輔助準則第 1 項：「存款保險機構應有緊急應變計畫，並且定期安排測試全部(作業)程序」。

然而 IADI 的調查和國際貨幣基金組織均指出存款保險機構易發生以下兩個弱點：

1. 缺乏準確之存款相關資料，致無法及時對存款人辦理賠付，並且缺乏適當的資訊系統以處理該等存款資料。
2. 對公眾之宣導溝通不足，需要提昇公眾對存款保險保障內容之瞭解。

故 IADI 報告「有效存款保險制度加強指導原則：賠付系統與程序」(2012 年 11 月)中提出額外的指導原則：「能完善準備及時進行賠付，應隨時維持充足的資源和訓練有素的人員。在內部資源不充足時，緊急應變計畫中應有能及時擴充資源之規劃」。

緊急應變計畫之架構應包含一系列的模擬情境，盡可能預備存款保險機

構執行任務時，行動中所有可能會發生問題之解決方案。以下將存款保險機構之活動分為三類：承平時、問題金融機構產生時期、辦理存款賠付時期，說明存款保險機構研訂緊急應變計畫時，各類期間可能發生的問題：

1.承平時可能發生的問題：

- (1)對存款總量、到期日及分布位置的估計失誤：估計存款量之方法，以年平均量估計或以年底金額估計，其間差異很可能足以影響存款保險公司對資源運用之決策。金融機構將分行改制為子行(或反之)，將造成資產負債結構發生重大改變，亦可能影響存款保險機構決策。
- (2)存款總量的改變將造成存款保險機構賠付金額變化。依據過去經驗，存款保險機構在金融危機中實際賠付金額可能會高於先前估計金額(所以存款保險機構於事前模擬情境時應規劃備援資金以為緩衝)。存款保險機構必須謹慎選擇其存保基金之運用投資對象，並限制或降低對金融機構業務之依賴。
- (3)存款保險機構辦理緊急應變計畫演練，成員應包括中央銀行(基於其為金融機構最後貸款者，且金融穩定係其重要政策目標)及主管機關，但這裏將有個問題值得深思：對於外國金融機構分行，是否需要請其母國主管機關參與？
- (4)存款保險機構應評估保額水準是否適足，避免因保額太低致大眾信心不足；或保額過高致大眾過度信賴存款保險。

2.問題金融機構產生時期及可能產生問題之因素：

- (1)存款保險機構在危機期間必需積極與大眾溝通，事先可針對不同情況預擬妥適說明，但若要於危機期間能順利有效地與民眾溝通，並為民眾接受，則需在承平時就持續向社會大眾進行宣導。
- (2)確認保額內存款金額及計算賠付金額，須賴存款保險機構能掌握精確的存款相關資料，如果存款保險機構無法獲得精確資料，有何可信

之替代方案？

- (3)除了由存款保險機構接管倒閉金融機構的資訊系統外，從法律的角度來看，有何其他方案是獲得精確存款資料之可行替代方案？要由何機構來確認個別金融機構存款相關資料之可靠性？多久檢核一次？
- (4)政府指派代表擔任存款保險機構之董事，是否能有效提昇民眾信心？可以准許國有金融機構倒閉嗎？政黨對金融政策之觀點及政治選舉是否會影響處理問題金融機構之方式？
- (5)如果數家大型金融機構在同期間發生倒閉，要先賠付那一家金融機構？判斷依據(及向公眾說明之理由為何)？

3.存款賠付期間與可能會變成棘手問題的項目：

- (1)如果財政部發行債券以補充存款保險機構的資金是不是反而會造成國債危機？財政部是否應準備說明？
- (2)財政部的審計人員對於提供予存款保險機構之財務協助的立場為何？今後可能出現的連鎖反應(如國債大幅增加造成政府預算沉重負擔或影響主權評等)及對財政部及存款保險機構員工之法律後果，是否會阻礙此類財政援助？
- (3)為應付未來存款賠付需求，存款保險機構應保存金融機構吸收存款之文件。通常金融機構利用網頁和廣告傳單宣傳他們的產品，但隨著時間經過與產品變遷，這些涉及存款保障範圍之相關資訊將會遺失。

#### **(四)及時干預措施有利於緊急應變計畫：**

金融監理機關若能及早加以判定發生經營困難或預期難以繼續經營金融機構，並依完善定義之啟動標準，進行相關的干預措施及處理程序，將能降低存款保險機構實施緊急應變計畫之發生機率，並能減少實施緊急應變計畫、處理要保機構之成本。故簡要介紹羅馬尼亞金融監理機關就及時干預措

施之主要指導原則如下：

- 1.全面性—全面性的干預措施應涉及金融機構所面臨之全部具體問題及其原因和其他相關的問題。立即糾正或行政裁處應要求在指定時間內達到預定成果。如果問題不及時處理，將會迅速惡化，導致最後處理之困難程度及處理成本將大幅提高，問題並有可能蔓延而造成系統性危機。
- 2.合乎比例—干預措施的強度應該與所發現問題或弱點之規模和範圍成正比。不恰當或不足之干預措施不能完全解決既存問題，且無法令金融機構回復健全經營。另一方面，過多的干預措施可能導致存款保險機構(或其他有關單位)及金融機構無法有效率運用其資源。
- 3.一致性—於不同金融機構間，就同樣的問題採取一致之干預措施是非常重要的，此可令金融機構明確瞭解主管機關就相關經營問題所可能採取之舉措。
- 4.靈活性—雖然立法者就干預措施或處理程序均會訂定相關觸發條件，惟實務上主管機關、存款保險機構或其他相關單位應可於考量各項因素後，由多個可能方案中採用最適方案。
- 5.成本效益—對金融機構和存款保險機構(或其他有關單位)而言，干預措施之成本甚高。在採取行動前，有必要評估可能的備選方案，並嘗試選擇一個對金融機構及存款保險機構直接和間接成本最小，而又能達到期望效果之方案。並且建議建立檢討機制，於事後檢視先前所採取之及早偵測、立即糾正及處理措施之妥適性。
- 6.金融機構管理階層承諾—金融機構管理階層必需承諾將完成其對主管機關糾正措施所為之改善計畫，其包括：
  - (1)對股東的糾正/干預措施：
    - 要求股東增資
    - 暫停個別或所有股東權力，包括投票權
    - 禁止股東分配盈餘或其他報酬

(2)對董事和經理的糾正/干預措施：

解除董事和經理人員職務

限制董事及執行長報酬(包括管理費及獎金)

(3)對金融機構的糾正/干預措施：

要求金融機構改善治理，內部控制和風險管理系統

維持較高的資本適足率和流動性比率

設置金融機構進行業務的限制或條件

縮減業務及出售資產

限制分行增設或關閉國內(外)分行

要求立即對主管機關指定之應予評估資產或未依公允價值評估之資產增提評價準備

限制對次順位債務支付本金或利息

停止任何損害該金融機構權益之行為，如違規、違法或違反內部規定之行為

禁止或限制特定業務，產品或客戶(包括集中度限額)

任何重大資本支出，或有承諾及或有負債均應獲得主管機關事前核准監管、接管

## 二、馬來西亞-存款保險機構與其他金融安全網成員間之協調機制

### (一)金融安全網成員溝通協調機制之重要性

金融危機發生時，通常突顯出各機關間無法協調及缺乏溝通之情形，倘若金融安全網各成員均為獨立運作機關，其間之溝通協調更形重要，因為如果安全網其中一環出現弱點，整個安全網亦將開始弱化。若能結合安全網各個成員之力量，將可強化對金融體系之管理及避免金融危機。此外，各機關

密切合作可以減少重覆管理之成本，對於潛在問題及早發現並予以因應。

缺乏溝通協調機制時，將形成脆弱的金融安全網。許多國家僅有「Pay box」性質的存款保險機構，此類存保機構相較於金融安全網其他成員，無法即時取得金融機構相關資訊，在金融機構退場程序及其他決策時，常常被邊緣化或忽略，而且因為其職權不包括維持金融穩定，對於金融機構之退場處理鮮少決策權，然卻需於其退場時承擔清理相關成本，且因財政單位、中央銀行、監理機關以及存保機構等，在金融危機或退場處理架構中，未能建立有效的溝通及協調機制，因此形成一個無效率的存款保險制度及脆弱的金融安全網。

目前在金融安全網成員協調性及跨國議題之處理上，於下列範圍仍有重大問題：

#### 資訊取得障礙

1. 無法取得資訊；僅能取得有限資訊；無法取得即時資訊；需加以要求才願意提供；有時不樂意提供。
2. 僅能取得一般訊息，無法判斷銀行是否有問題。
3. 無法取得足夠資訊以便及時辦理賠付。
4. 無法進一步取得評估或及早干預措施之相關資訊。

#### 缺乏正式機制

1. 法律限制，例如個人資料保密。
2. 雖然有完善之規定，但未完整執行。
3. 存保機構與安全網其他成員間即時資訊分享。
4. 定期演練協調機制之有效性。
5. 只有安全網其他成員間之資訊分享。
6. 安全網成員間之職權、功能及角色。

有關上開問題，MDIC 建議可以採行下列措施加以改進：

1. 加強本國各機關之合作協調
  - (1) 以法律明定金融安全網各成員之職責。

(2)金融安全網成員間就資訊之分享應開誠佈公。

(3)啟動及終結退場程序之要件應一致。

## 2.統籌運用金融安全網成員之各項處理權限

(1)將穩定金融列為存保機構之職責。

(2)明確劃定金融安全網成員之權責主管範圍。

## 3.強化各機關之連繫

(1)積極簽訂將存保機構包括在內之各項協議及規劃：

如果該等事務涉及存款保險機構之職權者，爭取存款保險機構應作為備忘錄或協定之一方。

(2)積極介入與下列事項有關之各項決策過程：

A.退場處理與重建計畫。

B.金控集團之清理措施。

C.決定金融機構之退場處理策略。

D.及早干預措施及改善計畫。

E.辦理模擬演練。

4.增強存款保險機構在退場處理程序之角色，參與系統重要性金融機構之退場。

5.依循國際實務經驗，例如國際存款保險機構所制訂之有效清理計畫。

## (二)馬來西亞中央銀行與存款保險機構之合作架構實例

### 1.中央銀行與存款保險機構之關係

馬來西亞中央銀行係金融監理機構，賦有檢查權、監督權及處分權，並擔任最後融通者角色；MDIC在2005年9月1日正式營業，接掌原中央銀行負責之存款保險業務，成為專責管理存款保險制度之機構，於馬來西亞中央銀行決定銀行不具繼續經營價值時，由MDIC則執行後續問題銀行

處理，此外，依馬來西亞存款保險法之規定<sup>1</sup>，MDIC 與馬來西亞中央銀行簽定策略聯盟協議(Strategic Alliance Agreement)作為執行依據。

2.策略聯盟協議 (SAA)係以法律明文，以確保責任分工溝通協調：

- (1)馬來西亞央行與存款保險機構依據該國存款保險法規定簽訂 SAA，由馬來西亞央行按時提供存保機構成員之檢查報告、信用評等、財務業務健全性評估，並隨時監控金融環境變遷可能影響會員機構經營情況，及時通知存保機構承保可能面臨風險之相關訊息。
- (2)存保機構為控制承保風險，必要時亦得報請中央銀行對會員機構辦理金融檢查，或經中央銀行書面核准後，委託獨立會計師辦理金融檢查，檢查範疇包括：存款帳冊之內控、保費計算正確與否等。此外 MDIC 亦可依據與中央銀行所達成之策略聯盟協議對該機構辦理專案檢查。MDIC 為降低或避免危及金融體系或馬來西亞存保基金之損失，得承受及處置會員機構之資產，取得及處置會員機構之股權，對會員機構提供資金，辦理貸款、存款等財務協助。

3.採取策略聯盟協議之優點

- (1)強化整體監理架構。
- (2)以最少成本維持金融秩序。
- (3)劃分單位間之功能及重點。
- (4)增進存款人權益。
- (5)降低監理單位與主管機關業務重疊。

策略聯盟圖示如下：

---

<sup>1</sup> “The Corporation may enter into any agreement with any person in furtherance of its objects or in relation to the performance of its functions, including a strategic alliance agreement with Bank Negara Malaysia.” MDIC Act (2011)



#### 4.採取及早干預措施及經營不善機構之退場

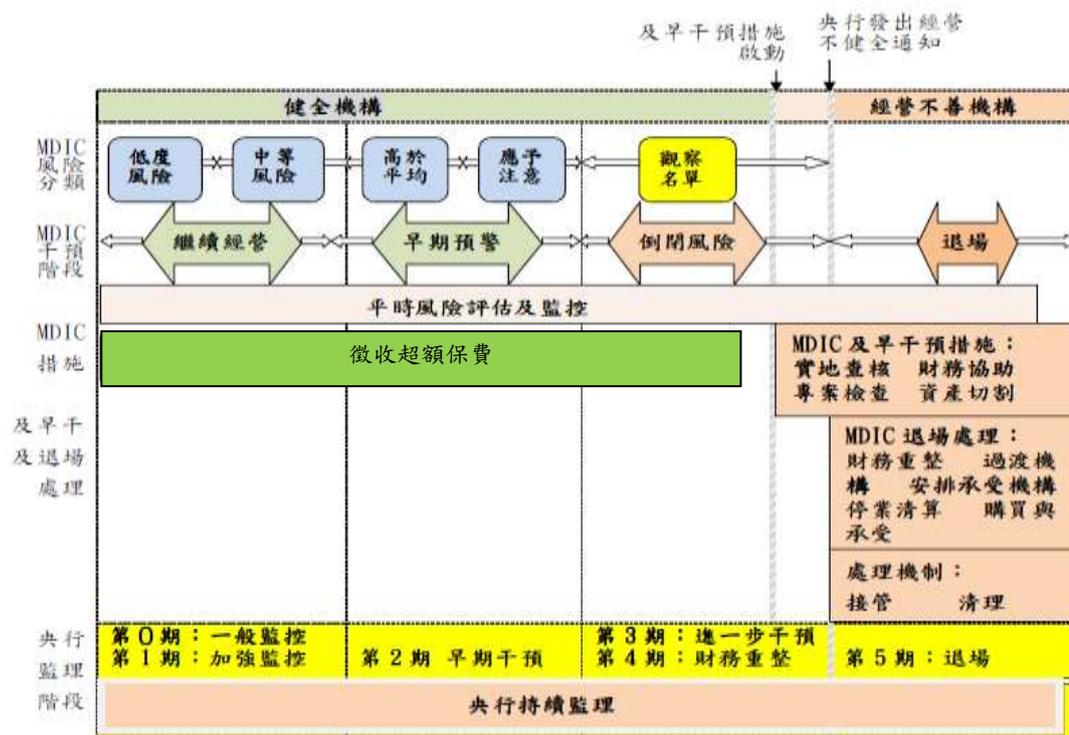
##### (1)引發及早干預措施之事由

- A.金融機構發生緊急狀態，例如發生擠兌。
- B.金融機構資本水準達最低標準，未於期限內提出自救方案或自救方案失敗。
- C.短期內存款大量流失。
- D.主管機關對金融機構管理階層失去信賴。
- E.違反法令。
- F.財務業務不健全。
- G.金融機構之母公司、重要關係企業或主要股東破產。

##### (2)經營不善機構之退場要件

- A.財務業務不健全
- B.資本適足率低於法定標準，且有損及存款人權益之虞。

圖示如下：



### 三、世銀-金融危機處理模擬演練

#### (一)世銀辦理金融危機處理模擬演練之必要性

- 1.以虛擬之安全環境提供金融機構主管機關相關經驗做為決策之參考。
- 2.訓練各會員國可於未來自行辦理模擬演練。

#### (二)演練形式：

- 1.提供虛擬環境。
- 2.組成決策團隊。
- 3.設定角色。
- 4.提供不對稱訊息。
- 5.設定演練期間。

- 6.綜合考量各種因素間相互作用之影響。
- 7.設置相對人。
- 8.合作規劃方案。

### (三)模擬演練可分四階段：規劃、環境佈置、開始演練、提出報告。

#### 1.模擬演練之規劃

- (1)評估現階段金融穩定性、市場相關制度及其他弱點。
- (2)決定金融危機規模、設定非相關要素之排除，決定模擬演練測試項目。
- (3)決定測試期間、影響範圍，準備相關設備，分配角色

#### 2.模擬演練環境佈置

- (1)組成團隊，並設立相對人團隊。演練擬撰劇本。
- (2)決定公開與不公開之資訊。
- (3)分派角色，確定監督人及主要角色
- (4)準備資訊及硬體設備。

#### 3.開始模擬演練

- (1)向參與人員說明模擬演練內容。
- (2)開始演練。

#### 4.提出報告

- (1)聽取組員反應。
- (2)提出報告及宣導
- (3)紀錄相關溝通內容。
- (4)準備報告進行研討。

### (四)經驗及挑戰

1. 即使無法確認細節資訊，仍應即時做出決策。
2. 不要對於股東自救方案或金融機構清理計畫(即生前遺囑)過度期待。

3. 除資訊分享外，應加強對於資訊之解讀分析。
4. 對公眾宣導溝通需要再協調，以避免引起公眾之恐慌。
5. 決策的速度與決策的正確性同等重要。
6. 信心的乏缺是最大障礙。
7. 決策之形成過程十分仰賴訊息的品質，應加強資訊蒐集及分析能力。
8. 個別危機處理得宜可以避免系統性危機之發生。
9. 存款保險機構應就下列事項特別關注：
  - (1)存款保險機構收到應處理要保機構之通知時點。
  - (2)取得要保機構資訊的方式及速度。
  - (3)與其他主管機關的合作。
  - (4)法律規範是否有重疊或缺漏。
  - (5)模擬賠付的重點：
    - A.賠付貨幣種類。
    - B.金融機構的淨值。
    - C.電腦賠付系統程式。
    - D.設計賠付制度應加入存款人思維。

#### 四、加拿大-穩定之金融環境下所採行之方案

##### (一)背景說明

###### 1.穩定的金融環境

自 1967 年以來，加拿大共有 43 家銀行倒閉，最後一家銀行倒閉於 1996 年。以 2013 年 4 月 30 日為基準日，加拿大 6 家系統性重要本國銀行，其資產合計逾加拿大存款保險機構 81 家要保機構總資產 93%，其要保存款合計逾全體要保存款 87%。

## 2.加拿大存款保險機構概況

	法定任務	員工人數	處理家數
1967-1986	賠付	2-33	22
1987-2005	賠付及風險控管	45-79	21
2006-2013	賠付及風險控管	79-102	0
	(大型銀行之清理人)		

### (二)加拿大存款保險機構之主要挑戰

1. 如何以有限的員工人數提升處理效率。
2. 如何處理規模極端懸殊的要保機構。

加拿大要保機構可分為兩類，因資產規模極端懸殊，無法一體適用相同處理模式，因此如何同時兼顧此二類要保機構，為加拿大存保之重要課題：

- (1) 地區型小銀行，無分支機構，且資產規模小於美金 1 億。
  - (2) 全球性大銀行，分支機構超過 1000 家，資產規模大於美金 5,000 億
3. 如何取得退場處理完整權限。
  4. 隨時準備就緒，無論要保機構之規模大小皆能處理。
  5. 提升賠付能力：更快速、更安全、更便利以及更有效率。
  6. 建立清理大型複雜銀行之能力：要求提出清理計畫、無論對象為境內或外國公司、持續訓練以求完美、為處理跨國機構預為準備。

### (三)加拿大存款保險機構如何維持準備就緒

1. 預留充裕的準備時間
  - (1)掌握風險，定期且時常從主管機關獲得所有要保機構的相關資訊，建立獨立評估風險的能力，設置及早預警及監理系統。
  - (2)加強公共認知及大眾意識，最低認知度應達 50%以上。
  - (3)對於高風險要保機構積極監理，建立觀察名單，與主管機關保持密切連

繫。

(4)事前準備：特別檢查(就加拿大存保機構曝險範圍進行資產評估)及事前查核。

2. 要求銀行負責提供相關資訊

(1)存款保險資料

(2)存款資料庫及系統需求

(3)退場計畫相關資料及分析

3. 提升處理系統、人員培訓及存保基金等，以加強處理能力

(1)系統軟體之增強：以銀行資料進行模擬測試，2004 年可以處理之存款戶數少於 10 萬戶，目前可處理戶數已增加至數千萬戶。範圍包括要保存款及帳上之非要保項目。每小時處理最高戶數 140 萬戶。

(2)人員培訓：每年培訓之核心團隊包括處理複雜大型銀行(25 人)、非大型銀行(25 人)及電腦資訊、法務、會計等支援人員(10-15 人)。另分別與外部專業機構簽訂協議，包括會計師事務所、客服中心、網頁伺服器公司、公關公司、法律顧問、資訊系統服務供應商、印刷行等。

(3)至 2013 年 3 月 31 日，累積存保基金 26 億美元，占要保存款總額 0.4%，目標值設為要保存款總額 1%。

## 五、羅馬尼亞-銀行，金融危機的第一道防線

### (一)前言

羅馬尼亞銀行公會代表對於目前緊急應變計畫提出建言，以羅馬共和時代的戰鬥部署為例，對與會者闡述目前面對金融危機所應有的解決之道：所謂的三重戰鬥序列，是把戰力分為三支隊伍，其中第一列先發部分最靠近敵人，負責敵人與部隊間之阻隔。當先發部隊之戰力降低，不足以繼續因應時，

再與第二列戰鬥隊伍結合。

審度當前情勢，第一道防線應為維持民營金融機構穩健經營及審慎管理；金融監督及危機預防措施等，則為第二道防線。只有在上述二道防線皆不足以處理金融危機時，才是最後一道防線政府部門介入之時機。

國際貨幣基金組織（IMF）以下列目標設計緊急應變措施之架構，亦與上開順序有異由同工之妙：

- 1.退場方案應由私部門及早規劃及因應。不宜由政府出資或介入其經營管理。
- 2.宣示主管機關之處理能力，維持存款人信心，避免引發系統性危機。

因此，緊急應變計畫應該留待第二和第三道防線來解決。現階段首要之務應是增強第一道防線，促進經濟活絡，而非對於銀行的各項活動進行箝制。

當然，適當的管制及預為因應亦有其必要，然而，在訂定緊急應變措施時，更應重視的是相關措施造成大量資金逃離而所形成的流動性問題。

## (二)金融機構的復原及退場處理程序

### 1.第一階段：

金融機構正常營運時，由銀行預先提出重建和退場方案計畫（即美國所謂“生前遺囑”），以期能在特定狀況時仍對股東有所保障。

### 2.第二階段：

此階段應對銀行的營運狀況加以監控，監理機關應與銀行及存保機構保持連繫，並監控銀行資本是否符合規定。在法規上應明確界定違反資本適足率時，監理機關得對該銀行採取哪些限制性措施。

### 3.第三階段：

執行重建計畫，銀行在監理機構監督下結束部分營運。本階段最重要的是處理流動性及資金的議題。

#### 4.第四階段：

此階段可採行之措施包括指派清理人、執行清理計畫、減資、債權人以債作股、債權負擔部分損失、讓與營業以及成立過渡銀行。

### (三)結論及建議：

- 1.如何認定目前銀行是處於哪一個階段、需要對其採取哪些措施，則端賴具透明度且有一致性的法令規範。
- 2.銀行需要有效監管架構，但也需要保有自主營運的空間，企業的存續應取決於經營者，而不是監理機關。 “

## 六、俄羅斯(一)-銀行退場處理之經驗及挑戰

### (一)背景說明

- 1.主要法律依據：銀行清理法。
- 2.國家政策及主要目標：
  - (1)避免經濟動盪之恐慌和維護銀行體系的穩定。
  - (2)保障問題銀行存款人和一般債權人之權益。

### (二)金融安全網成員介紹-財政部、中央銀行及存款保險機構

- 1.財政部：
  - (1)以俄羅斯聯邦預算提供存保資金（2008 - 盧布 200 億（62 億美金））。
  - (2)透過銀行之退場處理來控制系統性危機：
  - (3)俄羅斯財政部長為俄羅斯存款保險機構的董事長，同時亦為俄羅斯中央銀行理事會成員。
- 2.中央銀行：
  - (1)指派存款保險機構處理問題銀行；
  - (2)由存保機構及央行組成聯合小組，對於問題銀行進行財務狀況評估。
  - (3)對問題銀行處以限制性處分（撤照、限制營業、罰款或提高存款準備）。
  - (4)就存保機構提出之銀行退場處理計畫予以准駁。
  - (5)對存保機構清理之銀行提供財務協助（貸款）
  - (6)透過銀行退場處理以控制系統性危機。
- 3.存款保險機構：
  - (1)加入與中央銀行共同組成之聯合小組，對於問題銀行之財務狀況進行評估。
  - (2)接受中央銀行之指派，接管問題銀行。
  - (3)經中央銀行同意後，對承受機構提供財務協助促成合併。
  - (4)經中央銀行同意，於 P&A 交易時，對於承受機構提供財務協助。

(5)經中央銀行同意，取得問題銀行部分股份或取得其全部股份暫時國有化。

### (三)銀行退場處理之方式

#### 1.促成併購

- (1)存保機構為問題銀行尋找投資人。
- (2)投資人購買問題銀行股份。
- (3)投資人擬定問題銀行的財務改善計畫。
- (4)投資人定期提交報告給存保機構，包括前經核准之財務改善計畫之執行情形。

#### 2.P&A 交易

- (1)健全銀行承受問題銀行之存款負債。
- (2)健全銀行取得承受自問題銀行負債範圍內之部分資產。
- (3)處理未移轉之剩餘負債。
- (4)P & A 交易完成後，中央銀行撤銷問題銀行營業許可。

#### 3.存保機構提供資金

此項作法是當存保機構無法尋得其他投資人時，或問題銀行被健全銀行合併前，所採取之暫時性措施，由存保機構與其他投資人聯合出資購買問題銀行之股份。

依法律規定，當有其他投資人表示有意購買問題銀行之股份時，存保機構應透過公開標售方式出售其承購之股份。

#### 4.購買資產

- (1)現階段暫時有問題之資產，
- (2)用於改善銀行財務狀況及促進其復甦

### (四)處理經驗分享

#### 1.2008 年俄羅斯銀行財務惡化之主要原因

(1)外部因素：金融海嘯，部分自然人及法人之資金急速撤離

(2)內部因素：銀行資產配置風險過度集中

## 2.存保機構處理情形：

(1) 自 2008 年 10 月起，央行要求存保退場處理之銀行共 24 家。存保同意處理其中 19 家，對 5 家機構拒絕提供財務協助，目前順利完成更生者為 14 家。促成與其他機構合併者有 15 家，1 家由存保機構認購其增資股並持有其股份；另，將優先清償存款債務(household deposits)及流動性資產概括讓與受讓銀行者有 3 家。

經存保介入處理之 19 家金融機構，其中 8 家在金融危機發生前，為俄羅斯前 100 大之金融機構，其餘 11 家為前 200 大金融機構。因存保之處理，俄羅斯在 2008-2009 年間得以避免因區域性金融機構之倒閉引發聯邦連鎖效應。

## (2)退場處理之成本

退場處理所使用之公共資金共計 6410 億盧布(約 200 億美金)，其中：

A.1490 億盧布(47 億美金)用於對存保機構增資。

B.70 億盧布(2 億美金)溢注於存款保險基金。

C.4850 億盧布(152 億美金)自中央銀行融資。

D.存款保險機構自退場程序中回收金額約 1610 億盧布(50 億美金)。

## 3.2008-2009 退場處理之心得

(1)P&A 方式不限於重建更生之處理，於清理清算時亦可考慮採行之。

(2)及早干預之重要性。

(3)中央銀行與存保機構協調之重要性。

## (五)日後之挑戰

1.如何使退場處理之工具更具效率及功能。

2.開拓退場處理之其他財源，非必要時盡可能不使用公共資金。

3.強化與其他金融安全網成員資訊交流及協調。

## 七、俄羅斯(二)－緊急應變計畫之資源規劃

### (一)任務及功能概要

#### 1.任務的演變：

俄羅斯存款保險機構（Deposit Insurance Agency, 以下簡稱 DIA）係俄國國會於 2003 年 12 月通過俄國存款保險法後，於 2004 年 1 月設立，剛開始只被授權擔任 Paybox 任務。2004 年 8 月俄國之銀行破產法通過，DIA 增加擔任銀行清算管理人任務。2008 年 10 月俄國銀行更生法通過，DIA 有權對問題銀行提供援助，以防止其破產。預計於 2014 年修改法令，將退休養老基金列為 DIA 之承保項目。

#### 2.Paybox 功能概況(截至 2013 年 9 月底)

- (1)DIA 之要保銀行計 778 家(目前正在清理賠付者達 100 家以上)。
- (2)投保存款總額：153,090 億盧布(約 4,677 億美元)
- (3)存款保險基金：2,340 億盧布(約 73 億美元)
- (4)保障存款類型：自然人活期及及儲蓄存款帳戶(含本、外幣)
- (5)存款保額：70 萬盧布(約 21,900 美元)
- (6)存款賠付案件數：139 家(於 2013 年計處理 9 家，其中有 4 家發生在 9 月份)
- (6)倒閉銀行之存戶總數：1,376 千戶
- (7)倒閉銀行之存款保險責任總額：814 億盧布
- (8)已賠付存戶數：437 千戶
- (9)已賠付存款金額：779 億盧布

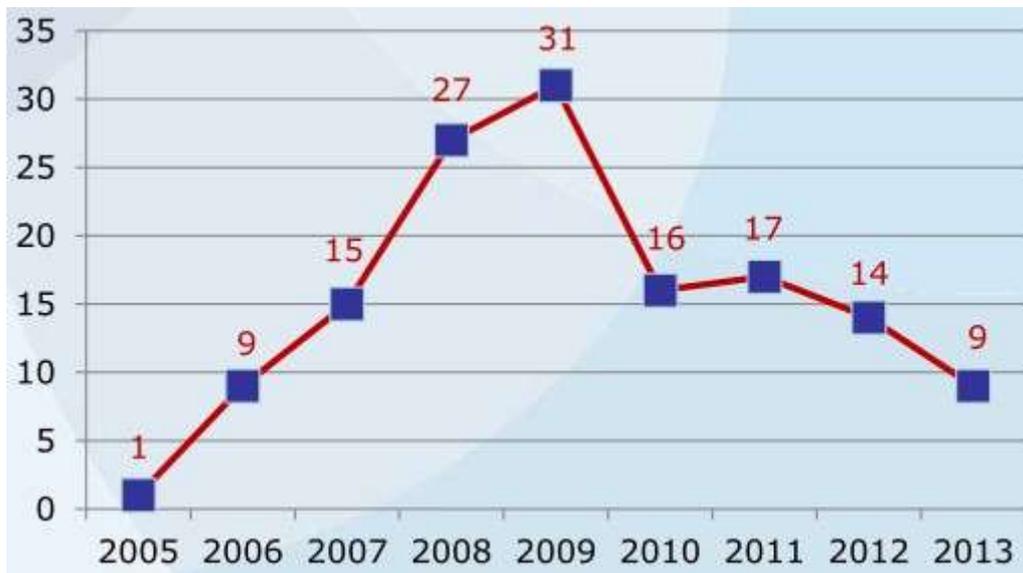
#### 3.其他功能(清算管理人、財務援助)概況

(1)目前正擔任 111 家銀行清算管理人，計要處理 6 萬 7 千個普通債權人與 2,960 億盧布之債權償付請求。

(2)自 2004 至 2013 年合計處理 309 家銀行清算，其中已有 191 家已處理完成。

(3)在 2008 至 2013 年間計對 19 家銀行提供財務援助，有 14 家已順利更生。

存款賠付案件數(2005 至 2013 年)



存款賠付金額(2005-2013 年)



## (二)存款賠付之法律架構與資源之挑戰

### 1.存款賠付之程序：

於俄國，存款賠付事件始於主管機關取消銀行經營執照，主管機關接管銀行，並指派 DIA 為接管小組成員。接管後 7 天內，接管小組提供存戶資料，DIA 於接管 7 天後開始辦理賠付作業，並通知存戶。

依據倒閉銀行之負債紀錄、存款戶請求、償付金額辦理存款賠付作業(實務上，債權債務互抵亦列入考量)。存款戶必需於銀行清理期間以書面方式申請賠付(無需提供證明)。

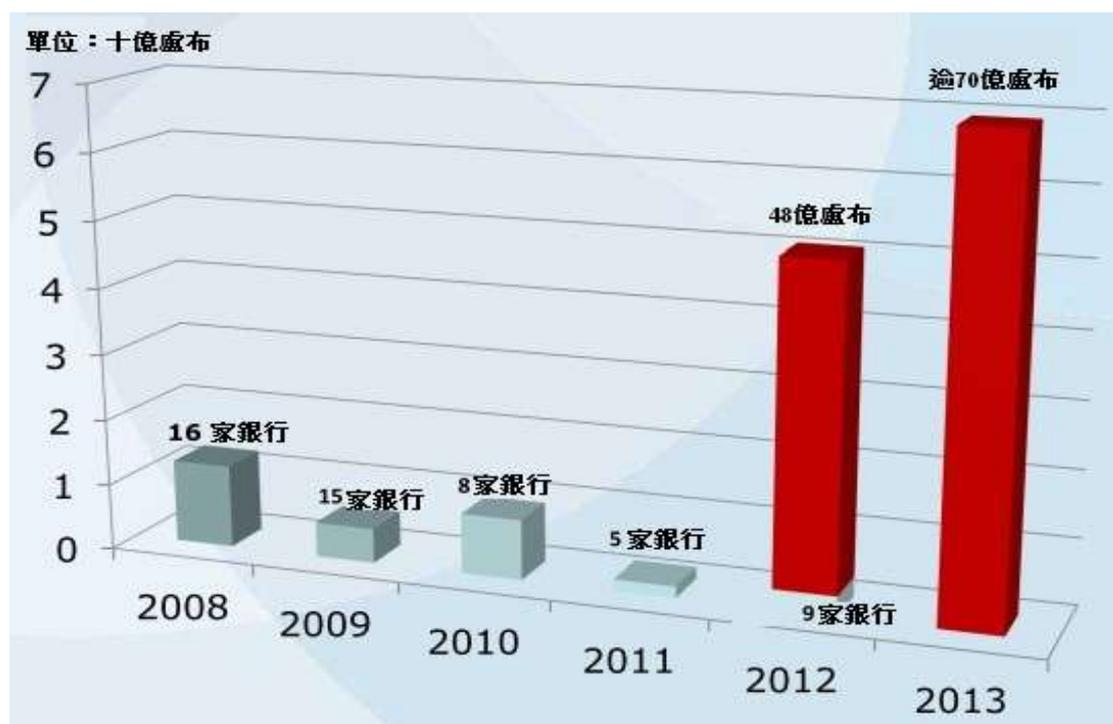
存款賠付方式限定於：現金(臨櫃支付現金或開立支票)、轉帳至存款戶於另一家銀行之帳戶。DIA 需在存款戶提出申請 3 個營業日內完成存款賠付。另 DIA 可委任其他要保機構擔任付款代理人。

### 2.在俄國，倒閉之銀行多半具有下列特徵

- (1)幅員遼闊、低人口密集，缺乏銀行業競爭之地區銀行。
- (2)位於大都市，當地有數家國營銀行，其資產規模占當地銀行業資產總額 50%以上，位於銀行業務競爭激烈地區之銀行。
- (3)銀行產品單純，客戶多為除一般借貸外，無投資理財需要之工薪族之銀行。
- (4)存戶型態過於極化之銀行：大多數存款戶(如：50%)之存款合計數僅占存款總額甚小比例(如：1%)，或甚小比例(如：1%)存款戶之存款合計數卻占存款總餘額甚大比例(如：25%)之銀行。
- (5)在當地無法利用支付工具償付支出之銀行：大多數客戶不知道如何使用支票，銀行無獨特的客戶辨識符號，網路可用性差(俄國於大城市外約有接近 20%的人口無網路可使用)。
- (6)當地銀行監管不足，缺乏法律規定，法院和執法系統不成熟，不足以防止存款保險詐欺(主要以開立多個帳戶以圖獲得額外賠付)之地區銀行。

### 3.挑戰：存款保險詐欺

由於 DIA 賠付案件越來越多，越來越多人瞭解什麼是存款保險賠付之後，最近 2 年發現有存款人試圖透過不當手法騙取存款保險賠付款，詐欺金額亦急速攀高，下圖中灰色柱是發生賠付詐欺案件之銀行，紅色柱是詐欺案件涉案金額。



DIA 發現該國目前涉及存款保險詐欺行為之新興手法，包括：

- (1) 於銀行倒閉前夕，以高利率、具吸引力之存款產品大作廣告，吸收存款。
- (2) 虛設銀行櫃檯交易，取代銀行匯款。
- (3) 製造銀行搶案，掩蓋出納人員虧空情事。
- (4) 偽造銀行員工獎金並轉帳至員工帳戶。
- (5) 偽造貸款清償交易。
- (6) 將存款記錄於過去營業日。
- (7) 由代理人辦理存款。

- (8)事先開設虛擬帳戶。
- (9)弄亂客戶文件以阻擾對帳。
- (10)同時運用數個不同詐欺手法。

#### 4.挑戰：存款賠付

無論倒閉銀行情形如何，基於法令規定，DIA 均需在 14 天內開始進行保額內存款賠付。在倒閉銀行常發生數據資料遺失或無法信任之情況下，DIA 常需耗費大量人力資源以人工作業整理銀行文件。

存款賠付之服務點需安排在接近倒閉銀行之分行，以利服務倒閉銀行客戶。預先設想提領賠付存款之最高峰需求，準備好額外處理能力以避免出現排隊人龍。

事先準備充足現金以備現金提領需求，惟並非所有的銀行分行均適用，部分地處偏僻之分行，或多數客戶習慣使用支票領取大額存款之分行，則可免除事先預備大量現金。

考量到近來暴增之存款保險詐欺情況，DIA 勢必進行額外查察確認工作，故需與執法部門加強聯繫，並應妥慎處理抱怨與投訴。

### (三)在賠付過程中之資源規劃和分配

1.依 DIA 過去辦理存款賠付之經驗，欲有效率地進行賠付作業，其首要達成之條件及需獲得之資源如下：

- (1)收集賠付案件(倒閉銀行)之相關資訊，以適當規劃資金及人力之配置，避免虛耗或不足。
- (2)調度資金：包括流動性資金，及備援之緊急應變資金。
- (3)人員：已良好訓練之賠付作業、監督人員及備援人力。
- (4)代理賠付機構(Paying Agent, PA)：可立即接受委託，代理 DIA 向倒閉銀行之存款戶支付存款保險賠付款之銀行。

(5)客戶溝通管道：建立電話服務中心，投訴處理團隊、網站/行動應用，以利客戶詢問及投訴。

(6)資訊系統解決方案：需足以支應存款戶數據資料之下載與整理，與代理賠付機構交換客戶資料，與各終端設備建立良好連線。

## 2.挑戰：相關資訊之取得

依據俄國存款保險法，DIA 與俄國之銀行主管機關(中央銀行)之訊息交流主要係限制在 Pay-Box 範圍內。

主管機關雖會定期對 DIA 之要保機構辦理金融檢查，但不夠頻繁且不會提供資料以利存款保險公司評估銀行財務狀況，而公開揭露的銀行財務報告並不總是那麼可靠。

DIA 並無法事前發現要保機構經營問題，也不被允許在銀行倒閉前接觸存款戶資料，導致不易事先預測可能的賠付案件，因此存在資源短缺或配置錯誤之風險。

## 3.預先調度資金

DIA 係以存款保險保費累積存款保險基金(由 DIA 計算及收取)。每年定期由 DIA 董事會評估存款保險基金是否充足。力求有效率管理資產，適切地保持流動性、安全性與收益性之平衡。

現階段俄國正研提存款保險法之修正法案，其中有關資金方面之規定包括：

- (1)建立風險差別費率制度，令要保機構負擔公平，及加速累積存保基金。
- (2)DIA 可在需要時，向中央銀行辦理 5 年期以下無抵押貸款，以建立緊急籌募資金機制(於賠付準備期之 2 個星期內籌募流動資金備付)。

## 4.處理存款賠付之人員配置準備

通常，DIA 就單一賠付案件之人力配置原則係：

- (1)現場—約 6 至 9 人，分別為：
  - 任務負責人(1 人)

- 存款數據資料處理專家(1 人)
- IT 支援/銀行自動化系統專家(1 人)
- 存款保險詐欺評估專家(1 人)
- 安全人員(1-2 人，選配)
- 客戶文件審核人員(1-3 人選配)

(2)場外：

- 爭議個案處理人員(兼辦與代理賠付機構聯絡事務)
- 投訴處理人員(1-2 人)

DIA 若遇同時需處理多個賠付案件時，每個案件約配置 5-7 人(全公司可調配處理相關事務之總員工數計 35 人)，目前最高紀錄係一週內同時處理 3 件賠付案件。

#### 5.客戶溝通管道

就存款賠付案件，需在現場和 DIA 地區辦事處配置人員面對面調解。

於賠付預備起始日(銀行倒閉第一天)及賠付公告日(賠付起始日)，透過新聞，網站，於倒閉銀行分行發放宣傳單等方式公告週知，並對每個存款戶以掛號郵件寄發存款賠付申請表格。

成立 24 小時免付費電話服務中心處理存款戶投訴、抱怨及續後追蹤。

#### 6.資訊系統解決方案概要

DIA 以法律明定存款人登錄資料需運用統一之歸戶資料結構，並免費提供檢核系統軟體供銀行自行檢測存款人資料登錄品質。

在平時，定期檢驗系統有效性；在賠付發生時，於 14 天預備期間檢驗其有效性。

整合賠付/會計之作業程式：於賠付案件，整理存款戶資料時建立識別可疑交易和調查存款保險詐欺之機制

#### 7.定期對要保機構辦理檢查，確保其落實資料檢核測試

DIA 與銀行監理機關會聯合辦理實地檢查，每年約可檢查 75 至 100 家銀行，銀行約隔 5 年受檢一次。並按月審閱要保機構是否依主管機關要求自行辦理資料檢核測試，並對要保機構是否能依 DIA 之要求辦理進行評分。

要保機構若能確實執行資料檢核測試及確實依要求格式登錄存款人資訊，則 DIA 不需要建立特別申報機制，要求俄國全部 778 個要保機構上傳每個存款戶資料。要保機構將會建置良好存款相關資訊。於要保機構達到倒閉賠付標準時，將能順利取得完整存款人資料，令 DIA 能依法令規定於接管 7 天後開始辦理賠付作業，並受理存戶登記申請存款理賠。

由於存款及負債科目符合標準規定，DIA 將能套用現有機制自動計算存款賠付資料，並能輕易地將存款戶賠付資料傳遞予代理賠付機構

#### (四)選擇代理賠付機構以有效率地辦理賠付

##### 1.賠付之基礎：代理賠付機構之資格標準

代理賠付機構並不固定。每件存款保險賠付案件，會邀請符合資格標準之要保機構前來參加受託擔任代理賠付機構之投標，依投標結果擇定代理賠付機構。

資格標準包括：(1)為存款保險要保機構之一、(2)成立 3 年以上、(3)符合審慎監理比率 1 年以上[prudential ratios，包括自由資金(Free Capital or Available Cash)、資本適足率、流動性比率]、(4)資本額達 1 億盧布(3000 萬美元)、(5)在多個區域設有分支機構並總數在 10 家以上。

對於部分地區，若當地沒有要保機構能符合標準，則採替代規模標準選取：該機構之資本額及存款總額達該區域銀行業之資本額及存款總額 10%以上。

##### 2.選擇代理賠付機構之考量

選擇代理賠付機構需能符合俄國法律規定之賠付架構。代理賠付機構需有能力與 DIA 建立安全資訊交換管道，以交換及更新存款賠付資訊，並能受理倒閉銀行存款戶之存款理賠申請，與向 DIA 報告存款賠付結果。

DIA 需事先確認代理賠付機構在技術及內部作業均能作好準備，可隨時接受代理賠付委託。畢竟在發生賠付事件時才來招募代理賠付機構是緩不濟急的。

### 3.代理賠付機構之投標標準

特定存款保險賠付案件之代理賠付機構投標過程，是經評估願意前來投標之合格要保機構之密封投標。合格要保機構在受到投標邀請後 3 天內，就其業務因之受到影響之程度、受託賠付之資金成本決定投標標金。

投標機構之賠付點對倒閉機構原營業據點之覆蓋程度、對存款賠付申請之處理速度、財務規劃(包括受託辦理賠付之相關費用及賠付資金融資規劃)以及過去處理受託賠付經驗等項，均是最後決定由何機構擔任代理賠付機構之重要影響因素。

### 4.存款賠付時程原則：

第 1 天(決定賠付)-發送代理賠付機構投標邀請予當地合格機構，DIA 派員審核倒閉銀行之存款登記資料。

第 5 天-代理賠付機構投標結束，並決定得標者。

第 7 天-收到銀行存款登記資料並由 DIA 測試。

第 8 天-簽訂代理賠付契約。

第 9 天-驗證存款資料並提供予代理賠付機構。

第 13 天-代理賠付機構確認所有細節 (各分行的地址和營業時間);對存款戶公告賠付相關訊息;代理賠付機構收到代理賠付款。

第 14 天-賠付開始。

第 20 天-代理賠付機構報告第一週賠付執行情形。

### 5.賠付過程：

依過去經驗，代理賠付機構在前 3 天將非常繁忙。大多數的客戶都很緊張，各存款賠付點會大排長龍，通常在這 3 天內將會支付預定賠付存款之 80%。

通常代理賠付契約長達 3 至 6 個月。倒閉銀行其餘普通債權人會在銀行破產程序結束前(通常約 2 年)，就倒閉銀行剩餘財產，向 DIA 申請支付對倒閉銀行之債權。

## 6. 目前代理賠付機構狀況

現在被認證可擔任代理賠付機構計有 62 家銀行（包括最大的國營商業銀行-俄羅斯 Sberbank），其中包括 25 家區域銀行和 37 家聯邦立案之大型銀行。

這些銀行分佈在 900 個城市的 28,000 家分行能提供足夠的覆蓋面，且其資本額占全俄國銀行資本額之 40%，存款則占 75%。

## 八、土耳其-銀行退場處理之經驗與案例

### (一) 背景說明

土耳其儲蓄存款保險基金(Savings Deposit Insurance Fund, SDIF)設置於 1983 年，成立宗旨為保障小額存款人權益、維繫金融體系之穩定及信心。

SDIF 保障儲蓄存款，亦負責處理問題金融機構及其資產，最初由中央銀行代表管理，其後由銀行法規監理機構(Banking regulation and Supervision Agency, BRSA)負責管理。2003 移轉至新成立之基金委員會。2004 年 1 月 29 日基金於 BRSA 下正式獨立。

SDIF 之任務係提供有效之存款保險機制，其需具備銀行及企業風險敏感性，得以及早偵測預警，俾保護小額存款人及促進金融機構之穩定。負責存款保險業務及清理業務，其退場方式得就銀行部分及全行進行移轉、出售

及合併，或在 BRSA 撤銷銀行營業許可後，以接管人身份進行倒閉銀行之破產及清算。

## (二)土耳其退場處理之法律規定及架構

依土耳其銀行法<sup>2</sup>，監理機關考量下列因素決定對銀行採取相應措施，並視嚴重程度分別處以令其提出改善措施(68 條)、資本重建(第 69 條)、撤銷營業許可或由存保機構接管(第 70 條)：

1. 資產負債差額。
2. 是否遵守流動性之相關規定。
3. 獲利能力良窳。
4. 是否符合資本適足率。
5. 資產品質是否惡化致影響其財務結構。
6. 有無違反銀行法及相關法令。
7. 內稽、內控及風險管理制度是否健全。

由監理機關要求存保機構接管倒閉銀行之規定如下：

### 1. 撤銷營業許可(銀行法第 106 條)

若依本法撤銷銀行營業許可，其管理權和監督權移轉予 SDIF。

原對銀行之執行程序和破產程序，自撤銷許可處分刊登在官方公報日起，均予停止。若有第三人對銀行提出執行或訴訟，執行人員或法院應即通知 SDIF。

SDIF 應直接賠付或指定其他銀行賠付保額內存款本金及利息，開始進行破產程序，於破產程序中向倒閉銀行請求所賠付之存款本金及利息。對於 SDIF 提起的破產申請，法院依法應於 6 個月內決定。

於此種破產程序中，SDIF 享有優先債權，得隨時受償，不受破產法第 232

---

<sup>2</sup>土耳其銀行法，資料來源：<http://www.tmsf.org.tr/kanunlar.en>

條之限制。

破產裁定作成前，銀行可自行決定進行清算，惟應由 SDIF 指定清算委員會之成員執行，此時不受銀行股東會決議及土耳其商法典關於股份制公司的解散和清算的規定之限制。

## 2.SDIF 接管銀行之相關規定(第 107 條)

受接管銀行之股東權(除剩餘財產外)予以停止，原本股東權及經營管理權由 SDIF 行使之，SDIF 決策時應考量成本效益及維護金融體系之穩定。

SDIF 應制作接管日之資產負債表，並有權辦理下列事項：

- a) 移轉倒閉銀行之資產、組織、員工及要保存款與應付利息(不高於接管當日存款利率最高之前 5 家銀行之平均利率)。
- b) 於要保存款總金額範圍內，提供財務協助及承擔資本損失。
- c) 承接倒閉銀行之股份以負擔損失。
- d) 報請主管機關撤銷銀行之營業許可。

所讓與之資產總額尚不足支應所承受之負債時，缺口由 SDIF 於其應賠付之金額內支付之。

SDIF 之權限如下：

- a) 移轉倒閉銀行之全部或部分資產及負債，必要時提供財務協助或其他協助予承受機構以促成併購。
- b) 為增強金融體系之結構，於接管銀行時可為下列事項：
  - 1)增資。
  - 2)對於因違約或違反法令所生之違約金不予支付。
  - 3)處分其分支機構、不動產或其他資產，提供擔保或提前清償。
  - 4)為流動性之需求提供資金。
  - 5)引用加速條款。

- 6)出售資產以取得現金。
- c) 依相關規定並採取必要評估後，將其持有之資產折價出售給第三人。
- d) 依據本法第 7 條、第 8 條以及 SDIF 其相關規範，將持股出售給第三人。

### (三)土耳其之退場處理經驗

#### 1.土耳其金融危機概述

- (1)1994 流動性危機--三家小銀行倒閉，其執照被撤銷，並由 SDIF 辦理清算。
- (2)1997，一家中等規模銀行倒閉，進入清算。
- (3)2000-2001 金融危機-SDIF 接管 19 家金融機構，其中 2 家進行清算，其餘以併購或承受之方式處理之。
- (4)2002-2003 期間，新增 2 家銀行倒閉。
- (5)自 2003 年迄今，無新增案例。

#### 2.2000-2001 發生金融危機之原因

##### (1)外在因素：

政治及經濟不穩定；政客、銀行家、媒體及官僚之關係過於密切；1998 俄羅斯及 2001 阿根廷金融危機之餘波盪漾。

##### (2)內在因素：

監管架構弱質化；1990 年代核准新銀行時未詳細審查適格性；關係人交易及貸款浮濫；資本不足且高度曝險。

#### 3.2000-2001 金融危機之結果

三年內約有 50000 名銀行員工因銀行倒閉而失業，銀行業重整規定出爐，處理成本約 280 億美元，為了提高公眾對銀行業之信心，政府所提供之保障範圍除帳列負債外，擴充至表外負債。雖然銀行業急需流動性，惟因 IMF 之限制，土耳其央行無法扮演資金最後提供者之角色。SDIF 對於國外債權人亦提供賠付，約 50 億美元，故土耳其國外危機並未於國際間引發擴散效應。

4. 土耳其自 1994 年迄 2003 年，共處理 25 家金融機構，該國現有銀行數量為 33 家。

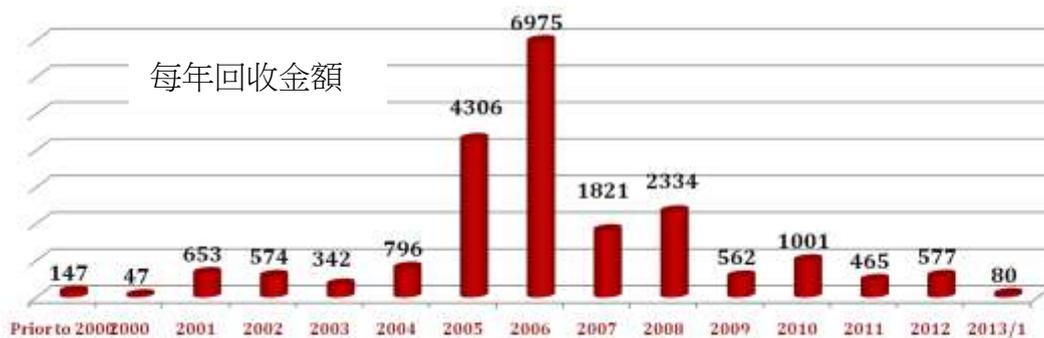
5. 土耳其採取將銀行國有化的理由：維持金融穩定、避免擠兌、符合存款人期待、維持外國投資人信心。

#### 6. 倒閉銀行之重建

- (1) 改善財務結構：注入新資金、提供流動性、出售不良債權
- (2) 改派董事會成員。
- (3) 降低營業成本。
- (4) 減少法律及管理上之爭議。
- (5) 改變銀行營運管理結構。

#### 7. 重要指標

存保基金 2004 年成為獨立法人，迄 2013 年，9 年間共累積約 200 億美元。圖示如下(單位：美元/百萬)：



## 九、羅馬尼亞－銀行穩定～由產業狀況觀察

### (一)由銀行業狀況觀察在歐洲是否已有銀行過多之情形？

#### 1.銀行能持續經營之關鍵因素有三：

- (1)擁有足夠之自有資本。自有資本是銀行承擔風險、彌補損失之最後防線，為維護金融穩定，確保銀行能持續經營，各國政府均規定銀行須保持自有資本占風險性資產之比率在法定下限以上。雖然過高之自有資本比率恐致銀行經營資金成本過高，不見得有利於銀行健全經營，然銀行仍需持續檢視自身槓桿化程度，避免承擔超逾自有資本所能承受之風險。
- (2)邊際報酬率高於 CDS 價格。CDS 即信用違約交換(Credit default swap)，甲機構之 CDS 價格常用來表示市場上認為承擔甲機構之違約風險，應獲得之合理風險貼水(報酬)。當甲機構之邊際報酬率高於 CDS 價格，亦即表示承擔甲機構之違約風險可獲得超額報酬，也就是說甲機構有持續經營之價值。
- (3)流動性。銀行若能確保擁有充足具流動性、用途未受限制之流動資產，並能充份掌控流動性資金增減及債務償付情形，則存款戶將不易產生權益即將受損之疑慮而致發生擠兌等情形，銀行將持續正常營業。

#### 2.由銀行業狀況觀察

下表係羅馬尼亞、歐盟地區及美國之銀行業概況，其可觀察到雖然歐盟地區之銀行業規模較羅馬尼亞及美國為大，惟歐盟地區之銀行業，在自有資本率方面明顯較羅馬尼亞及美國之銀行業為低；在報酬率方面(資產總額/GDP，每 1 元收益係運用多少資產賺取)，亦偏低；在流動性方面，歐盟地區銀行業之負債總額/存款總額比率偏高，顯示其資金來源甚為多元，其對流動性之需求將較羅馬尼亞及美國之銀行業為高，致需要保留相較更多之流動性資金；且歐盟地區之銀行業槓桿程度(第 1 類資本/資產總額)過高之風險十分明顯，沒有銀行互相支援制度或強大有效的清理制度，若發生銀行經營困難，恐難以順利解決銀行困境。

綜上，較之羅馬尼亞及美國，歐盟有銀行過多之情形。

	羅馬尼亞	歐盟	美國
金融機構數	41	6000	6000
資產總額(歐元)	0.8 兆	30.4 兆	10 兆
負債總額/存款總額	114%	>400%	<150%
資產總額/GDP	62%	3.3 倍	<100%
第 1 類資本/資產總額	8%	3%(net)	11%(net)

## (二)羅馬尼亞對歐盟地區銀行業之狀況所提出之意見

### 1.重新規定主管機關與銀行之間的關係

銀行業	強大的清理機制
(1)建立風險監控系統	(1)清理資金：0.8%，預估未來 10 年期可能需要之資金
(2)與主管機關建立良好溝通管道	(2)援助資金：依風險排序要保機構，準備至少相當於負債總額 8%或風險性資產 20%之資金
(3)銀行監理與清理機制建立明確且一致之規則	(3)資金的上限為負債之 5%
(4)加強管理不良貸款，維持覆蓋率，風險性資產在可承受及管理範圍	(4)最低合格資本：系統風險重要性機構在 6-10%
(5)存款保險組織的新角色	(5)完善之復原和清理計劃

### 2.改變結構：

雖然 2014 年歐洲央行將成為歐盟地區之單一銀行主管機關，然而各國銀行監理主管機關建立良好溝通管道需要一定的時間。

歐盟正規劃系統重要性金融機構的有序破產程序，然對銀行援助及

處理方式必需考量保障納稅人權益。改善市場紀律和加強銀行負責人問責制度。目前，以建立歐盟地區單一存款保險組織為遠期目標。

### (三)由銀行業狀況觀察在羅馬尼亞是否已有銀行過多之情形？

下表是再補充歐盟地區及羅馬尼亞之 GDP 相對於國債及銀行資產總額之比較情形，由之可看出羅馬尼亞銀行業之獲利狀況較歐盟地區為高。

較之歐盟地區，羅馬尼亞尚無銀行過多之情形。

	歐盟地區	羅馬尼亞
國債/GDP	90.70%	37.80%
資產總額/GDP	3.3 倍	62%

## 十、存款保險機構在清理過程之角色

在下列三種情形下可稱金融機構是「安全地」退場：1.營業不中斷：倒閉後次營業日，客戶可繼續與銀行進行業務往來；2.無或幾乎沒有副作用：亦即該金融機構退場對金融市場或總體經濟沒有重大不利影響；3.採用資本重建方式退場：納稅人無需負擔成本。

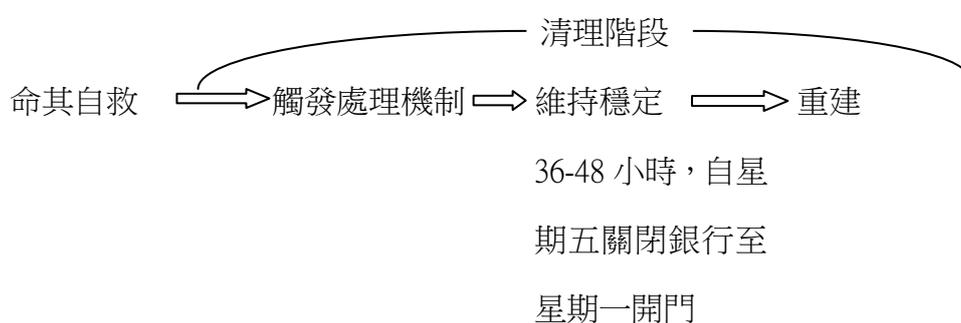
確保營業不中斷之關鍵在於「流動性」。金融機構若能確保擁有充足具流動性、用途未受限制之流動資產，並能充份掌控流動性資金增減及債務償付情形，則存款戶將不易產生權益即將受損之疑慮而致發生擠兌等情形，金融機構將持續正常營業。為此主管機關及中央銀行必需嚴密監控問題金融機構之流動性狀況。

若要達到金融機構退場不會產生副作用，金融市場必需健全且有秩序，否則一有風吹草動就造成市場恐慌，衍生性金融商品不平倉、附買回交易不贖回，將形成金融市場停滯，此時亦將難以維持客戶資產價值，導致客戶要

求停損贖回，誘發更進一步之金融災難。

無需納稅人支持之重建資本方式：增加權益資本，此將可提高銀行吸收損失，承擔風險之能力。金融機構必須維持自有資本在法定最低下限以上，否則主管機關將命其限期增資。必要時須有機制對資本不足之金融機構提供財務協助，以利其增資自救。

對於無法增資自救之問題金融機構，為避免營業中斷及降低對金融市場之衝擊，則需由政府介入進行清理，清理過程大致包括 3 個階段：

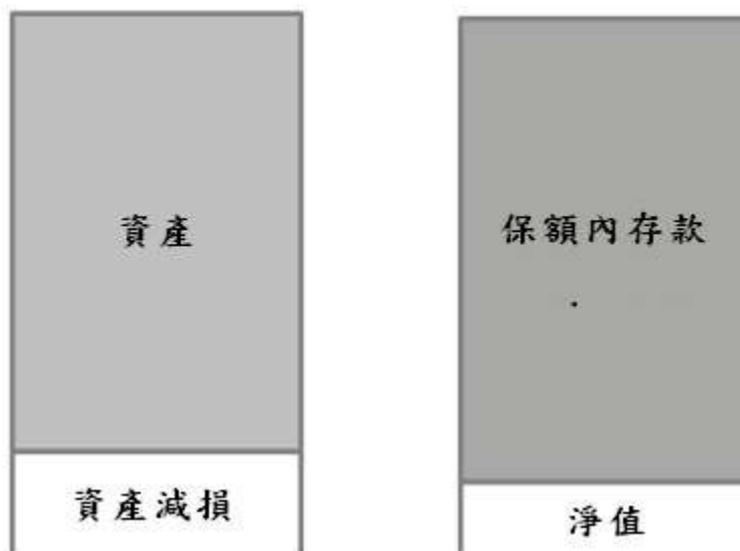


就如有效存款保險制度核心原則 17「存款保險制度應能使存款人於金融機構倒閉後立即取得賠付款」，故設有存款保險機構之國家均係將問題金融機構之清理交由其辦理。以下就不同資產負債結構之金融機構進行清理過程中，存款保險機構所扮演之角色進行分析

#### (一)存款保險機構是倒閉銀行惟一融資者

如果銀行資金完全來自於保額內存款，當銀行進入清理程序時，存款保險機構將承擔存款人對倒閉銀行的權利，並成為倒閉銀行之唯一債權人。

(圖 1)進入清理程序機構之資產負債表

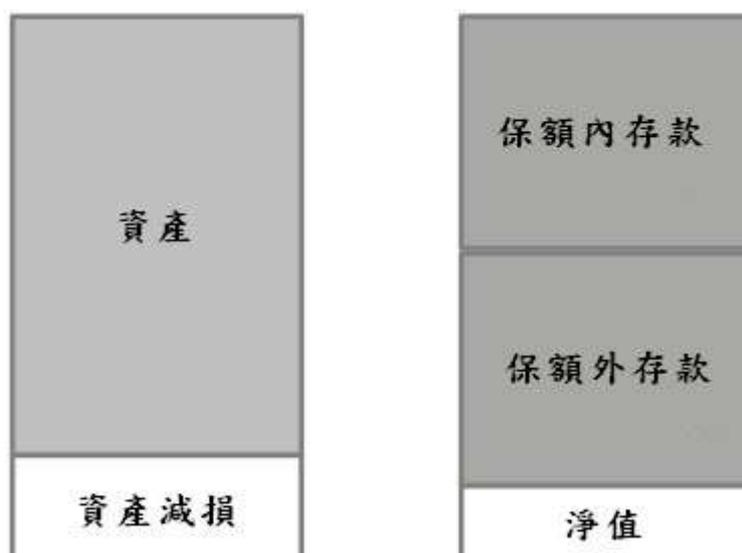


在這種情況下，自然係由存款保險機構擔任倒閉銀行之清理人。既然存款保險機構是唯一債權人，那麼他的利益即是所有債權人的利益。

(二)銀行資金來源包括保額內存款及不保存款(保額內存款無優先受償權)

如果銀行資金來源包括保額內存款及不保存款，當銀行進入清理程序時，存款保險機構只承擔倒閉銀行存款人於保額內存款之權利。雖然存款保險機構並非倒閉銀行之唯一債權人，但它可能是最大的債權人。

(圖 2)進入清理程序機構之資產負債表



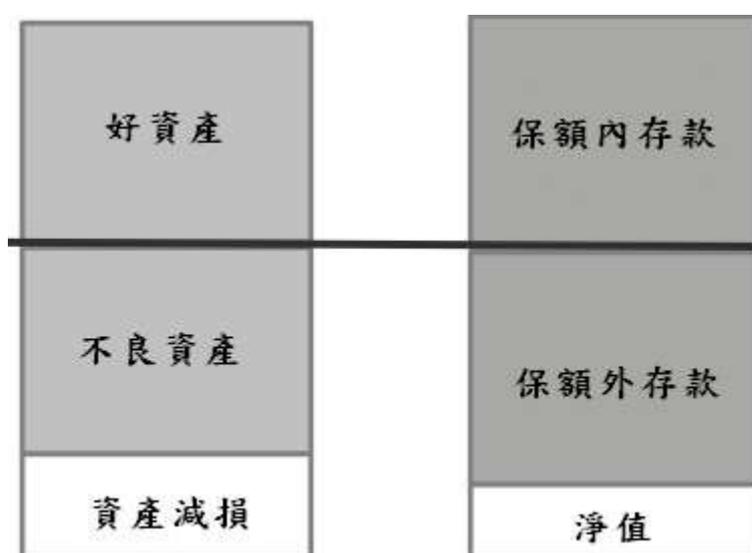
在這樣的情況下，存款保險機構應於清理程序中擔任主要角色，如果確定係由存款保險機構擔任清理人，則其必需為全部存款之權利處理清程序，而不能僅考量保額內存款之權利。保額內存款及不保存款之權利必需均等。

### (三)銀行資金來源包括保額內存款及不保存款(保額內存款有優先受償權)

如果銀行資金來源包括保額內存款及不保存款，當銀行進入清理程序時，存款保險機構只承擔倒閉銀行存款人於保額內存款之權利。雖然存款保險機構並非倒閉銀行之唯一債權人，但它可能是最大的債權人。

如果保額內存款有優先受償權，則存款保險機構將可自倒閉銀行之資產中挑選品質最佳者(Cherry Pick)出售予第三人，並用以賠付保額內存款。此時存款保險機構就不見得是倒閉銀行清理人之最佳人選，因其會將不保存款之權利置於保額內存款之後。

(圖 3)進入清理程序機構之資產負債表



#### (四)銀行是金融控股公司之子銀行

基於存款保險機構之主要職責是保障國內銀行之保額內存款。如果存款保險機構擔任清理人，那麼在保障國內銀行保額內存款之權利，與擔任清理人職責(保障全部債權人)可能存在利益衝突。

(圖 4)金融控股公司組織圖



### 十一、美國—FDIC 緊急應變計畫案例分享

#### (一)緊急應變計畫類別及管轄層級

美國聯邦存款保險公司 (Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC) 緊急應變計畫對於總部與地區辦事處之權限劃分如下表：

總部層級	地區辦公室層級	處理問題機構
1. 緊急事故影響所有或許多 FDIC 設施或基礎建設： (1) 導致全面性資訊系統故障。 (2) 巨大災害影響多個重要管理機制。 2. 國家或國際事件影響	1. 災難性事件影響範圍僅及於 FDIC 當地辦事處： (1) 天災。 (2) 區域恐怖事件。 2. 當地的緊急應變計畫專注於 3 個選項： (1) 增加遠程辦公人員。	較為常見，惟發生時均需就個案規劃緊急應變計畫，因該類案件將直接影響 FDIC 維護美國銀行體系的信心，並保護存款保險基金的使命。

<p>FDIC 履行其使命的能力。</p> <p>— 恐怖事件</p> <p>3. 必要時總部會將部分職權授予地區辦事處負責管理。</p>	<p>(2) 暫時將當地重要功能轉移到備援地操作。</p> <p>(3) 臨時搬遷辦事處員工至安全區域。</p>	
---	--	--

FDIC 業務中，緊急應變計畫最常應用在處理問題機構之時。基本上，FDIC 處理問題機構大致上可分為以下之十個階段，而緊急應變計畫係包括第四至十之階段：

1. 列入觀察名單(此時將要求金融機構增資)。
2. 列入問題金融機構名單。
3. FDIC 檢查人員及選定的專家進入銀行收集資訊，以提供予 FDIC 和未來之潛在投標人/買家參考。

**『緊急應變計畫規劃範圍自此開始』**

4. FDIC 徵求潛在投標人/買家，並視要保機構狀況規劃不同類型的處理方式，如：全行出售、購買與承受、移轉存款、賠付等等。
5. 潛在投標人/買家收集資訊，並進行實地查核。
6. FDIC 公開投標結果，選定得標人。在某些情況下，會沒有投標人應標，此時，FDIC 將採取維持營業處理方式(如：停業前財務協助、過渡銀行等)。
7. 問題金融機構停業：主管機關宣布接管該機構，並指定 FDIC 為接管人。
8. FDIC 接管倒閉銀行。
9. 賠付存款。
10. FDIC 清算停業機構之帳務並交割予買受人（一般需要 4 天至數週，取決於規模和複雜性）。

**(二)緊急應變計畫規劃過程**

FDIC 處理問題金融機構之方式大致可分為五類：全行出售、購買與承受、移轉存款、設立存款保險國營銀行、直接賠付。無論採取何種方案均需要規劃不同的緊急應變計畫，FDIC 之目標在於以盡可能不干擾到存款人，且成本最小之方式處理問題金融機構。

緊急應變計畫之包括範圍雖係自「徵求潛在投標人/買家」階段開始，惟於銀行列入問題金融機構名單時就要開始規劃，隨實際狀況變化修訂，並持續到該機構停業，在部分案例亦有可能會再持續至交割予買受人。

在不同之處理方式，緊急應變計畫需考慮的問題亦隨之有所差異，雖然採取全行出售，法律關係較為簡單，但在購買與承受方式，需考慮哪些資產將被保留？將承擔什麼樣的負債？採取移轉存款賠付，需考慮保額外存款有多少？對客戶是否會有重大影響？採取設立存款保險國營銀行方案，必須考慮打算接管多久？並進行審慎之成本效益分析；若以直接賠付方式，則須考慮實施成本、存款人之反應及對其之衝擊。

### (三)案例研究

#### 1. 案例機構概要

- (1)機構名稱：NOVA 銀行。
- (2)營業區域：賓夕法尼亞州，伯溫市(費城郊區)。
- (3)倒閉日期：2012 年 10 月 26 日
- (4)規模：資產總額 473 百萬美元，存款總額 418 百萬美元
- (5)分行數目：12
- (6)經營主要問題：主要業務為貨幣服務業務 (Money Service Business, MSB)，該業務之客戶計有 252 家企業，且有大量的現金需求，另該行之核心存款金額甚少。
- (7)處理方式：無有興趣之潛在購買者，採取直接賠付方式。

#### 2. 緊急應變計畫之主要問題：

因採取直接賠付方式，未設立過渡銀行以處理運作問題，故首先即需考慮該行員工權益問題，包括工資和保險。另外除了原有客戶之貸款服務需求，該行有辦理政府福利電匯支付結算業務(社會保障，退伍軍人福利)，必須安排將其轉移至領受政府福利客戶方便接受之其他機構辦理。另外經整理存款戶資料，該行收受許多經紀存款，FDIC 須請存款經紀商配合整理其銀行存款記錄。而最大的問題在於貨幣服務業務議題。

### 3.貨幣服務業務之議題—大額現金需求

貨幣服務業務之現金需求會形成問題在於該等客戶即使在週末亦有大量現金需求。

FDIC 處理問題金融機構慣例，係在星期五營業結束時進駐該機構，在週末無大量業務活動時辦理接管事宜，再於次週星期一以 FDIC 接管機構重新開業，以維營業不中斷。

然而貨幣服務業務在關閉銀行次日(星期六上午)即有貨幣服務業務資金需求(該等企業客戶於週末亦營業)，若不能順利提供，將可能導致企業客戶因無法支付款項而遭受嚴重商譽損害。

因此 FDIC 預先規劃安排該等客戶之急用現金需求，於 2 天前向當地賓州國民銀行提供融資，請其協助處理 NOVA 銀行之貨幣服務業務現金需求。另原由 NOVA 銀行支付之政府福利電匯支付亦改由賓州國民銀行付款。至於 NOVA 銀行部分，FDIC 亦隨時管控各分行庫存現金餘額，若有餘裕資金則由運鈔車載運存入聯邦儲備銀行

### 4.存款之議題(如下表)

保額內存款之判定	存款賠付
於星期日下午前，完成 NOVA 銀行之保額內存款檢核，判定各存戶之保額內存款金額，並依據美國存款保險相關法令整理該行之存款	由 FDIC 之保險基金支付賠付資金。 保額內存款計 4.18 億美元，將在「最近一個營業日支付」，其通常

紀錄。	解釋為 FDIC 應在次週星期一早上郵寄付款支票予存款人，NOVA 銀行案例中計寄發約 12,000 張支票。經紀存款則以電匯撥款。
-----	--

#### 5. 颶風桑迪：額外發生的緊急應變計畫

截至星期四，颶風桑迪預計襲擊紐約地區並朝向北方前進，但不知是否會影響費城地區，導致緊急應變計畫需額外考量下列情事：

- (1) FDIC 和銀行員工之安全問題。
- (2) 是否能在星期日前完成保額內存款判定？
- (3) 美國財政部是否會受颶風影響而無法正常作業？星期一，FDIC 是否可將存在美國財政部之資金匯款至存款賠付帳戶？
- (4) FDIC 主要往來銀行—聯邦住房貸款銀行紐約分行，是否能正常作業？  
FDIC 可以匯出經紀存款之款項？
- (5) FDIC 依法需於次週星期一郵寄賠付款支票予存款人，但大部分存戶位於颶風影響區域內，該等支票是否能正確寄送予存款人？
- (6) 確認本案之全體相關員工均瞭解如何向存款人說明颶風桑迪所可能帶來之影響。

至此，需先介紹 FDIC 於本案例之主要往來銀行帳戶，其中接管人業務部分係：(1) 聯邦住房貸款銀行紐約分行：為主要往來帳戶，並為隔夜拆款資金帳戶及所有應付帳款支付帳戶(支票、金資轉帳、電傳匯款)；(2) 聯邦住房貸款銀行芝加哥分行：主要為賠付款支票和電傳匯款之帳戶；(3) 摩根大通銀行：為零餘額存款帳戶，並為在途支票、金資轉帳、電傳匯款之帳戶。FDIC 亦需將在美國財政部之資金匯款至存款賠付帳戶，才有錢支付予存款戶。

#### 6. 颶風桑迪：事件始末

星期五(2012年10月26日)至星期三(2012年10月31日)

- (1)星期五上午，與本案全體相關員工訂定緊急聯絡方案。NOVA 銀行如期於星期五倒閉。於週末，天氣繼續惡化。
- (2)到了星期日，整個費城地區大停電，包括 NOVA 銀行大廈及 FDIC 工作人員住的地方。星期日晚上，颶風桑迪登陸。
- (3)某些旅館並未停電，工作人員盡可能在旅館方間工作。費城大部分區域淹水，並泛濫至鄰近的新澤西州和紐約市
- (4)FDIC 員工奉命留在旅館待命，直到週二才能回到 NOVA 銀行辦公。
- (5)星期五晚上，由於颶風接近，民眾，包括 NOVA 銀行客戶，開始做防颶準備。許多客戶在星期五晚上到星期六凌晨試圖從 ATM 取款，但 NOVA 銀行帳戶被凍結。
- (6)先前對分行提供緊急現金有助於緩和局勢，另依據存款人要求，FDIC 分公司經理，得批准其經由指定銀行獲得預借現金。
- (7)事先在分行及 ATM 準備了 1 百萬美元現金，貨幣服務業務之現金交付自星期六開始。由於颶風，運鈔車在大多數地區無法運作。
- (8)在曼哈頓下城發生洪水，聯邦住房貸款銀行紐約分行暫時停電，並且無論主線路及備援線路均被洪水淹沒，無法與聯邦準備銀行連線，致無法順利電匯資金。現在此事件將影響到所有 FDIC 接管業務，不只是 NOVA 銀行部分。
- (9)FDIC 改由在摩根大通銀行開立之備援帳戶辦理電匯業務，但財政部無法在 10 月 29 日（星期一）將資金轉帳到 FDIC 帳戶。
- (10)FDIC 使用的資金已提前轉移到聯邦住房貸款銀行芝加哥分行備份帳戶，日常應付帳款、經紀存款之電匯作業改透過摩根大通銀行支付。賠付款支票在星期日郵寄予存款人。
- (11)計 12,000 張支票在達拉斯印製，並在星期日晚間交付予美國郵局，但因為颶風，直到星期三才郵寄到費城地區，而且仍有很多郵局不能正

常工作。

(12)FDIC 持續關注費城地區之郵件投遞狀態，部分賠付款支票受到洪水影響無法寄達而退回。FDIC 員工持續追蹤在途支票狀況，截至 2013 年 8 月 31 日仍有 14 張支票未兌領，金額計\$231 千美元。

(13)一位存款戶在博客刊登以下內容：「儘管颶風通過，在 NOVA 銀行倒閉後第四個營業日，我收到了存款賠付款。誰說政府沒為你工作？」

#### 7.進展順利部分

(1)在美國財政部資金無法撥付時，備援資金仍可撥至聯邦住房貸款銀行芝加哥分行備援帳戶。

(2)事先預備緊急備援現金，存款戶並可至指定銀行提領以支應急用現金需求。

(3)當聯邦住房貸款銀行紐約分行無法匯款時，改透過在摩根大通銀行開立之備援帳戶順利辦理電匯業務。

#### 8.進展不順利部分

(1)餘裕現金直到次一星期才能轉存到聯邦儲備銀行之分行

(2)一個 FDIC 的員工因為在僻遠的 ATM 前點數現金，致遭警衛留置。

9.教訓：在天災之下，FDIC 法定使命之優先程度是在人身安全之後。



**Contingency Planning Workshop**  
 Bucharest, 25-26 September 2013  
 Hotel Athénée Palace Hilton, Regina Maria Meeting Room

**Wednesday, 25 September 2013**

8:45- 9:00	Registration
9:00- 9:30	<p><b>OPENING REMARKS</b></p> <p><b>Eugen Dijmărescu</b>, IADI- ERC Chairperson  <b>Florin Georgescu</b>, First Deputy Governor of the National Bank of Romania (TBC)</p>
9:30-11:00	<p><b>SESSION 1: DGS – team player vs. stand-alone approach in contingency planning</b></p> <p>Moderator: <b>Eugen Dijmărescu</b>, CEO FGDB, Romania</p> <p><b>J.P. Sabourin</b>, CEO of Perbadanan Insurance Deposit Malaysia: the critical importance of sound interrelationships with other safety net authorities and the need for DI's mandate</p> <p><b>Katia D'Hulster</b>, The World Bank</p> <p>Q&amp;A</p>
11:00-11:45	Photo session and coffee break
11:45-13:30	<p><b>SESSION 2: DGS Resources planning for contingencies (1)</b></p> <p>Moderator: <b>Thierry Dissaux</b>, CEO French Deposit Guarantee Fund</p> <p><b>Michele Bourque</b>, President &amp; CEO, Canada Deposit Insurance Corporation: DGS Resources Planning for Contingencies</p> <p><b>Alexander Chumaev</b>, Deputy Director of Deposit Insurance Department, DIA Russia: DGS Resources Planning for Contingencies</p> <p><b>Florin Dănescu</b>, Executive President, Romanian Banking Association</p> <p>Q&amp;A</p>

13:30-14:30	Lunch
14:30-16:00	<p><b>SESSION 3: DGS Resources planning for contingencies (2)</b></p> <p>Moderator: <b>Monika Disen</b>, Division Manager Financial Stability, German Banking Association</p> <p><b>David Lamb</b>, Manager for Business Resilience, FSCS, UK: Developing, preparing and testing plans</p> <p><b>Isabelle Rösch</b>, Deposit Protection of Banks and Securities Dealers, Switzerland: call center - outsourced solution</p> <p>Q&amp;A</p>
17:00	<b>Classical Music Concert</b> (by invitation only)
19:00	<b>Dinner</b> (by invitation only)

**Thursday, 26 September 2013**

9:30-11:00	<p><b>SESSION 3: Case studies</b></p> <p>Moderator: <b>Karen Gibbons</b>, Head of Policy and External Affairs, FSCS, UK</p> <p><b>Anastasia Matveeva</b>, Deputy Director of Bank Restructuring Department, DIA, Russia: Practical experience in implementing bank resolution measures: Lessons and challenge</p> <p><b>Ayla Kucukoglu Keles</b>, Head of Strategy Development Department, Savings Deposit Fund of Turkey: "Case Study: Resolution Experience of Turkey"</p> <p><b>Magdalena Manea</b>, Deputy Director of Bank Resolution and Stabilisation Division, FGDB Romania - "Bank stabilisation, the industry's view"</p> <p>Q&amp;A</p>
11:00-11:30	Coffee break
11:30-13:00	<p><b>SESSION 4: Resolution and Contingency Planning</b></p> <p>Moderator: <b>Renata Kadlecova</b>, Managing Director, Deposit Insurance Fund (Czech Republic)</p> <p><b>Tom Huertas</b>, Partner Ernst &amp; Young : "Resolution when some deposits are guaranteed: what role should the DGS play?"</p> <p><b>David Cooley</b>, Associate Director, FDIC, USA - DRR Business Operations Support</p> <p>Q&amp;A</p>
13:00-13:30	Conclusions
13:30-14:30	Lunch