

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В 25 КРУПНЕЙШИХ ЕВРОПЕЙСКИХ БАНКАХ ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ПОСЛЕ КРИЗИСА

(1)

Стилпон Нестор, Лиза Андерссон¹

Лето 2017 года ознаменовалось 10-летней годовщиной с момента начала глобального финансового кризиса. В течение полутора лет с августа 2007 года крах сразу нескольких банков в Соединенных Штатах, Германии и Великобритании, увенчавшийся банкротством Lehman Brothers в сентябре 2008 года, потряс финансовую систему до самого ее основания. Взаимосвязь мировой финансовой системы означала, что разрушительные последствия кризиса будут носить повсеместный характер, причем его масштабы станут грандиозными. Министерство финансов США оценило общее падение благосостояния домохозяйств примерно в 19,2 трлн долл. За последнее десятилетие правительства, регуляторы, банки и инвесторы перекроили финансовую систему и надзор за ней таким образом, чтобы возместить

¹ Стилпон Нестор, управляющий директор «Nestor Advisors LTD»; Лиза Андерссон, старший аналитик «CGscope» (Великобритания).

государственные субсидии и предотвратить возможное повторное падение.

В Европе политики и регуляторы как на национальном, так и на общеевропейском уровнях отказались от следования по пути дерегулирования, резко повысили регуляторные требования и расширили сферу действия пруденциального контроля с беспрецедентным акцентом на корпоративном управлении. IV Директива о требованиях к капиталу (ДТК IV—Capital Requirements Directive IV)¹ и проистекающие из нее руководства Европейского банковского управления (European Banking Authority—EBA) и Европейского центрального банка (European Central Bank—ECB) предусматривают более жесткую проверку членов совета директоров и топ-менеджмента на соответствие занимаемым должностям, повышение персональной, а в ряде случаев и уголовной, ответственности неисполнительных директоров (далее—НД), а также введение строгих рамок нефиксированного вознаграждения. Помимо усиления регуляторных требований, был создан единый для всех системных банков Еврозоны надзорный орган. Во многих странах, особенно небольших, личное знакомство с проверяющими инспекторами обычно оборачивалось большей толерантностью в плане принятия местных суверенных рисков. Со времен кризиса этому был положен конец. Новые правила и более пристальный надзор за финансовым сектором нашли свое отражение в повышении требований к советам директоров и топ-менеджменту европейских банков и ожиданий от них. (2)

Итак, каким образом советы директоров и правления ведущих европейских банков добиваются соответствия новому уровню возросших требований? Данные 25 крупнейших зарегистрированных на бирже банков² Европы показывают, что советы директоров

¹ IV Директива о требованиях к капиталу представляет собой принятый в Европейском союзе пакет законодательных мер, обеспечивающих пруденциальный контроль за деятельностью банков, страховых и инвестиционных компаний.

² Объектом исследования стали следующие 25 банков: Banco Santander SA, Barclays Plc, BNP Paribas, CaixaBank, Crédit Agricole S.A., Credit Suisse Group AG, Danske Bank Group, Deutsche Bank AG, DnB Group, HSBC, ING Bank N.V., Intesa Sanpaolo, KBC Group, Lloyds

теперь не столь многочисленны по составу, работают серьезнее, а опыт и профессиональный уровень их членов стал выше, чем десятилетие назад.

Хотя численность советов директоров за эти годы уменьшилась, количество комитетов, обеспечивающих их деятельность, напротив, постоянно возрастало. Это было частично обусловлено обязательным разделением комитета по аудиту и рискам на два отдельных комитета, общей тенденцией к учреждению все большего числа комитетов, фокусирующих свое внимание на вопросах регулирования и соответствия требованиям регуляторов, а также особенностями банковской культуры, поведения на рынке финансовых услуг и поддержания репутации на должном уровне.

(3)

В посткризисный период состав советов директоров обновился в среднем на 86%. Новые члены советов придали им бóльшую независимость, привнесли банковский опыт и повысили общий профессиональный уровень в финансовой сфере. Помимо этого, гендерный состав советов стал более сбалансированным. В реальности в ведущих европейских банках женщины составляют в среднем 34% членов советов директоров, что произошло во многом благодаря инициативам, принятым на страновом уровне. Другое существенное изменение по сравнению с 2007 годом заключается в том, что в соответствии с требованиями ДТК IV сегодня все советы исследуемых нами банков проводят регулярную оценку своей эффективности. Заметно улучшилось раскрытие информации об этой процедуре. В настоящее время 48% банков открыто заявляют

Banking Group PLC, Natixis SA, Nordea Bank AB, Royal Bank of Scotland, Skandinaviska Enskilda Banken, Société Générale, Standard Chartered, Svenska Handelsbanken, Swedbank, UBS AG, UniCredit SpA and Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. Перечисленные выше банки определены по уровню рыночной капитализации по состоянию на сентябрь 2017 года. Анализ основывается на публичных источниках информации, в том числе годовых отчетах, уставах, отчетах о корпоративном управлении, документах, представленных в регуляторные органы, протоколах заданий комитетов советов директоров, предписаниях советов и исполнительного руководства, пресс-релизах и сайтах компаний. Исследовались данные, раскрытые за период с 31 декабря 2007 года по 31 декабря 2016 года.

о некоторых выявленных проблемах в своей деятельности и мерах, предпринятых для их преодоления.

После кризиса заметно эволюционировала роль неисполнительных директоров в банках. Находясь в условиях более жесткой рыночной конкуренции, советы финансовых учреждений обязаны действовать более оперативно, что требует от директоров больших временных затрат. По сравнению с предкризисным периодом нагрузка на директора в среднем увеличилась более чем на 30%.

В противоположность советам директоров, численность высших исполнительных органов в последние годы возросла. На сегодняшний день в них широко представлены главы функциональных подразделений, в частности увеличилось представительство руководителей служб по управлению рисками, по обеспечению соответствия требованиям регуляторов и юридических департаментов. Несмотря на позитивный тренд в достижении гендерного баланса в советах директоров, количество женщин в составе высшего исполнительного руководства за последние десять лет увеличилось незначительно. Это может свидетельствовать о том, что «вертикальный» (top-down) подход к введению квот в советах директоров, принятый во многих европейских странах, менее эффективен с точки зрения содействия гендерному равенству.

(4)

5.1. Численность советов директоров

Со времени кризиса численность советов директоров крупнейших европейских банков сократилась. В настоящее время в совете в среднем насчитывается 14 человек. В 2016 году только в 4 из 25 ведущих банках (Deutsche Bank, HSBC, Intesa Sanpaolo и Crédit Agricole) совет состоял из 20 или более членов. Причем начиная с 2007 года разница между самым большим и самым маленьким по численности советами уменьшилась (рис. 11).

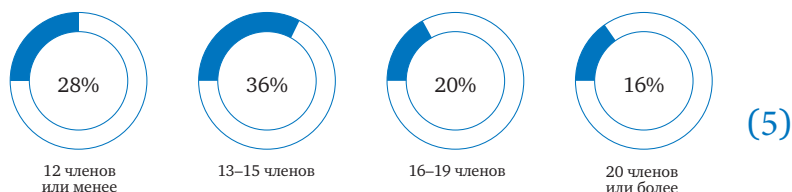
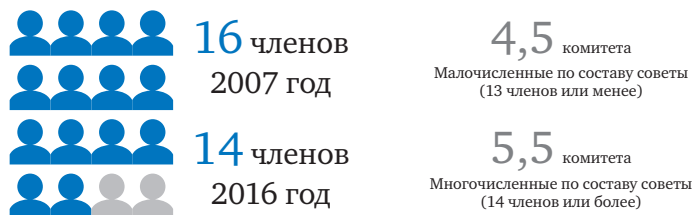


Рис. 11. Численность советов директоров

В целом небольшие советы директоров считаются более сплоченными, что способствует более активному диалогу между их членами. В целях укрепления взаимодействия между директорами более крупные советы распределяют свою работу между большим количеством комитетов. Отмечено, что многочисленные по составу советы (14 и более членов) имеют в среднем на один комитет больше, чем менее многочисленные советы. Наметилась общая тенденция к неуклонному росту количества комитетов, укреплению которой, безусловно, способствовало требование ДТК IV о разделении комитета по аудиту и рискам на два органа, а также создание новых, специализированных комитетов по определенным областям рисков (рис. 12).



Рис. 12. Количество комитетов советов директоров

5.2. Обновление советов директоров и сроки пребывания директоров на своем посту

Со времени кризиса европейские банки существенно изменили состав своих советов. С 2008 года и до настоящего времени в среднем лишь 14% ныне действующих членов совета сохранили свои должности (рис. 13).



Рис. 13. Средний показатель обновления состава совета директоров с 2008 года

Хотя средний срок полномочий неисполнительных директоров остался на уровне 2007 года, все большее число банков теперь раскрывают информацию о предельных сроках пребывания директоров на своем

посту. Как уже отмечалось, назначение новых членов привело к повышению независимости советов, их большему профессиональному разнообразию и расширению компетенции в финансовой сфере (рис. 14).

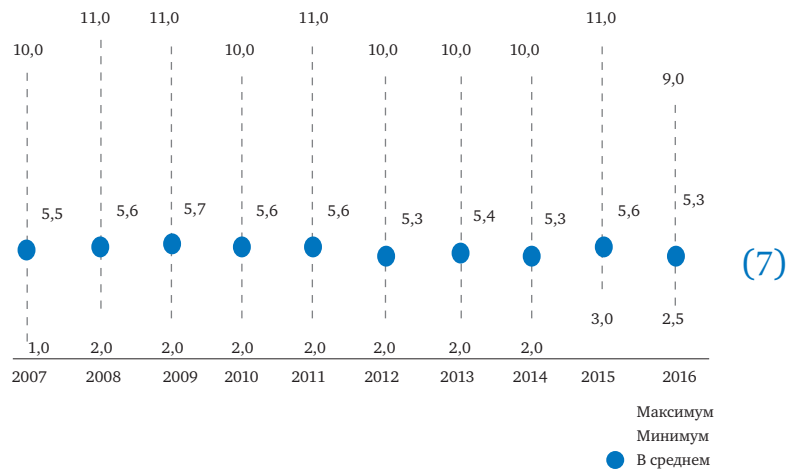


Рис. 14. Средний срок пребывания неисполнительных директоров в должности

5.3. Характеристика председателя совета директоров

После кризиса заметно изменился и портрет председателя совета. По сравнению с 2007 годом, все больше председателей являются полностью независимыми, 12%—это действующие исполнительные руководители, причем 15% неисполнительных председателей ранее находились в банке на управленческих должностях. Многие неисполнительные председатели имеют опыт в сфере финансов, а 59% занимали высшие руководящие посты в финансовом секторе в течение последних 10 лет (рис. 15).

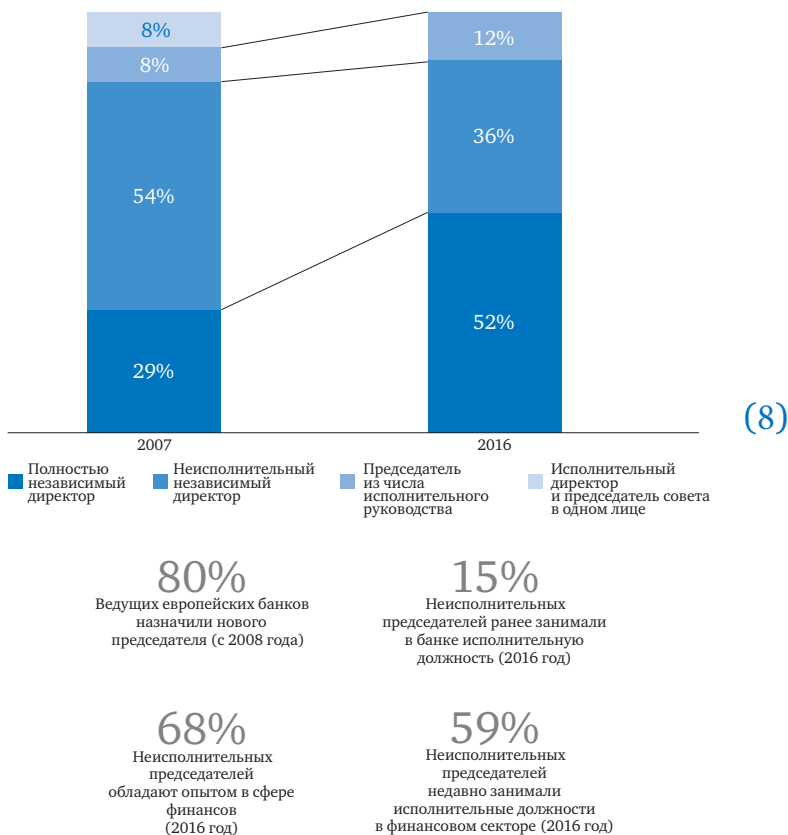
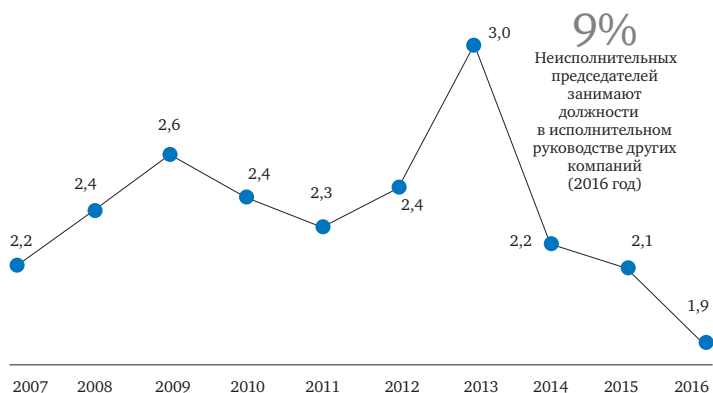


Рис. 15. Характеристика председателя совета директоров

Как и в случае с остальными членами совета, объем работы и занятость председателя в последние годы существенно возросли. Как следствие, количество должностей неисполнительного директора, занимаемых председателем совета в других компаниях и банках, сократилось. При этом лишь немногие из них в дополнение к членству в совете занимают посты в исполнительном руководстве иных финансовых структур (рис. 16).

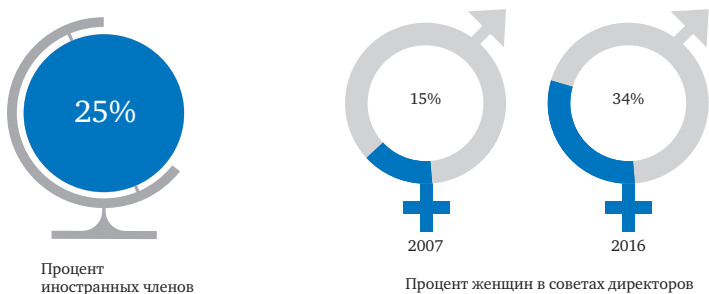


(9)

Рис. 16. Внешние директорские должности председателя совета директоров

5.4. Разнообразие состава совета директоров

Европейские страны одобрили различные инициативы по стимулированию гендерного разнообразия советов директоров. В их числе специальные квоты, зарезервированные для женщин в советах, добровольные целевые показатели и публичное раскрытие информации о планировании преемственности, которое также нацелено на достижение гендерного баланса в советах. Вследствие предпринятых мер гендерный баланс на уровне советов заметно улучшился: с предкризисного периода средний процент женщин в советах удвоился. Помимо этого, число иностранных членов совета директоров также увеличилось — с 20% в 2007 году до 25% в 2016 году (рис. 17).



Женщины в советах директоров

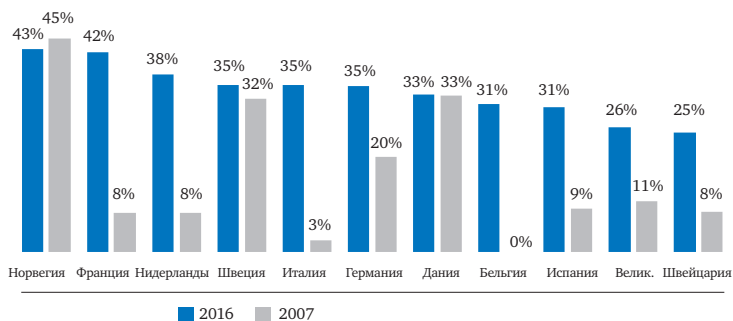


Рис. 17. Разнообразие состава советов директоров

Комитеты по назначениям и по аудиту женщины возглавляют реже, в то время как именно они являются председателями большинства комитетов по деловой этике и корпоративным ценностям (рис. 18).



Рис. 18. Гендерный баланс председателей комитетов

5.5. Независимость советов директоров

Наличие большого количества независимых директоров в составе совета традиционно рассматривается как образец передовой мировой практики, залог активизации откровенных дискуссий и надлежащего контроля за менеджментом. Поэтому неудивительно, что независимость советов продолжает повышаться. В 2016 году в среднем 63% советов состояли из независимых членов¹ (рис. 19).

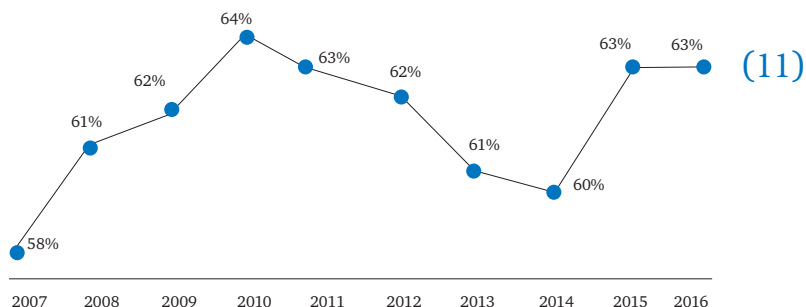


Рис. 19. Процент независимых членов совета директоров

5.6. Профессиональные навыки и опыт неисполнительных директоров

Помимо независимости, регуляторы и инвесторы пристальное внимание уделяют набору профессиональных навыков членов совета. В настоящее время директора как группа лиц обязаны обладать специальными отраслевыми знаниями и опытом, а также навыками в области риск-менеджмента в финансовом учреждении для того, чтобы выполнять возложенные на них

¹ Директор считается независимым, если он/она назван(а) таковым в отчетности компании. Данное понятие включает председателей совета, которые считаются независимыми по факту назначения. В тех странах, где определение независимости содержится в кодексах/правилах листинга/постановлениях, директор считается независимым, если является таковым в соответствии со всеми применимыми определениями.

функции в сфере управления рисками и в процессе разработки корпоративной стратегии.

Предпринятый нами анализ показывает положительную тенденцию к увеличению числа неисполнительных директоров с опытом работы в области финансов (согласно определению, содержащемуся в законе Сарбейнса—Оксли)¹, а также количества неисполнительных директоров с недавним опытом работы в финансовом секторе, т.е. занимавших высокую исполнительную должность в финансовом учреждении за последние 10 лет.

Все ведущие европейские банки отныне имеют в своих советах по меньшей мере одного неисполнительного директора со свежим опытом работы в финансовом секторе², чего не наблюдалось в период 2007–2009 годов. В дополнение к этому, 44% банков теперь располагают, как минимум, одним неисполнительным директором,

(12)

¹ Согласно определению закона Сарбейнса—Оксли, взятому на вооружение Комиссией по ценным бумагам и биржам США, неисполнительный директор может считаться финансовым экспертом: «В соответствии с последними правилами, лицо должно приобрести такое качество одним или несколькими из перечисленных ниже способов: (1) Через образование и опыт в качестве главного финансового директора, главного бухгалтера, контролера, дипломированного бухгалтера или аудитора или путем нахождения на должности или должностях, предусматривающих выполнение аналогичных обязанностей; (2) Через опыт активного надзора за деятельностью главного финансового директора, главного бухгалтера, контролера, дипломированного бухгалтера, аудитора или лица, выполняющего аналогичные обязанности; (3) Через опыт контроля или оценки деятельности компаний или дипломированных бухгалтеров в сфере подготовки, аудита или оценки финансовой отчетности или (4) Через иной соответствующий опыт».

² Считается, что неисполнительный директор обладает опытом в финансовой сфере, если он/она занимал(а) высокую исполнительную должность на условиях найма на полную ставку в ведущем банке, страховой компании или национальном надзорном органе (финансовом регуляторе/ центральном банке) в последние 10 лет. В случае других финансовых учреждений (например, управляющих частным капиталом, активами), управляющий директор/партнер считается обладающим недавним банковским опытом, если рассматриваемая фирма инвестирует главным образом в сектор финансовых услуг. Данное определение не распространяется на должности в сфере частного инвестирования.

который в недавнем прошлом занимал высокую должность в области управления рисками (рис. 20, 21).

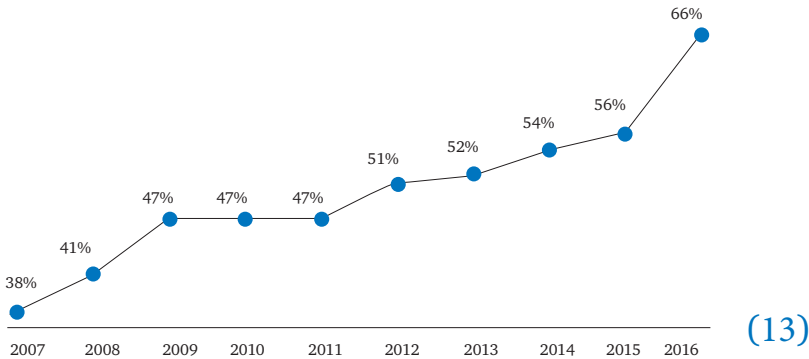


Рис. 20. Неисполнительные директора с финансовым опытом (определение согласно закону Сарбейнса–Оксли)

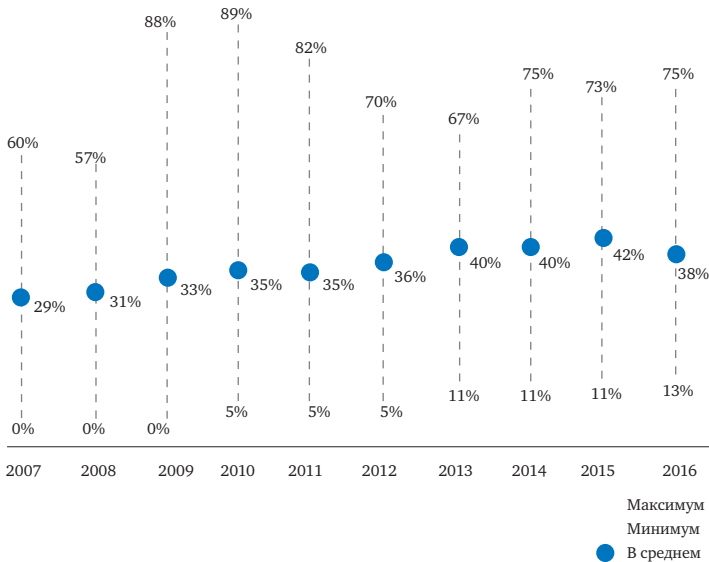


Рис. 21. Неисполнительные директора с недавним опытом работы в финансовом секторе

5.7. Комитеты совета директоров

После кризиса, когда деятельность советов директоров оказалась в поле пристального внимания надзорных органов, все больше европейских банков формируют отдельные комитеты для решения особо важных и актуальных проблем. С учетом возросшей нагрузки на совет директоров глубокий анализ специальных вопросов целесообразно делегировать профильным комитетам, упорядочивая тем самым работу совета в его полном составе (рис. 22).

(14)

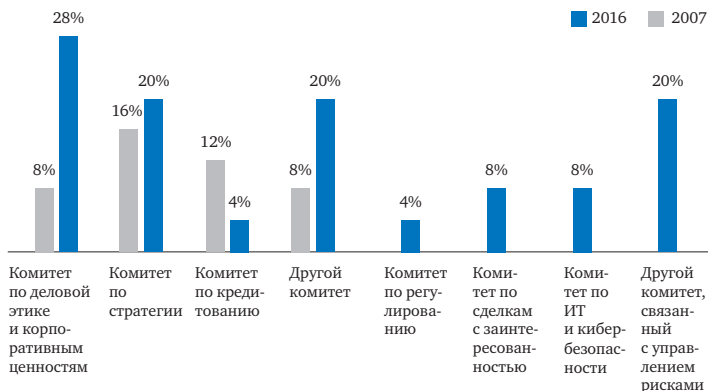


Рис. 22. Комитеты совета директоров (процент банков)

В свете репутационного и финансового ущерба от предполагаемых неправомерных действий, который понесли некоторые европейские банки, неудивительно, что многие советы учредили отдельные комитеты, занимающиеся исключительно деловой этикой, соблюдением требований регулирующих органов или вопросами регулирования (рис. 23).

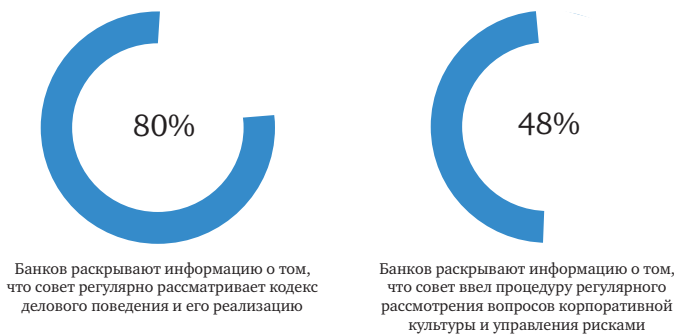


Рис. 23. Раскрытие информации о реализации норм кодексов делового поведения, рассмотрении вопросов корпоративной культуры и управления рисками, 2016 год

(15)

Если до кризиса только два банка (Standard Chartered and HSBC) из 25 в структуре совета директоров имели отдельный комитет по деловой этике, корпоративной культуре и ценностям, то в настоящее время—7 крупнейших европейских банков (Standard Chartered, HSBC, UBS, Royal Bank of Scotland, Lloyds Banking Group, Deutsche Bank and Barclays Plc.), или 28%. В их числе комитет по корпоративной культуре и ответственности швейцарского банка UBS, который отвечает за поддержание и укрепление «репутации Группы как ответственного участника рынка финансовых услуг, действующего в интересах устойчивого развития».

В британском банке Standard Chartered комитет по бренду, корпоративным ценностям и деловой этике несет ответственность за встраивание системы управления деловым поведением на всех трех уровнях защиты Группы и регулярно анализирует отчеты об управлении репутационными рисками. Аналогичным образом комитет по деловой этике и ценностям HSBC контролирует последовательную реализацию программ, формирующих деловую этику во всех структурных подразделениях организации, а также отвечает за реализацию политики и процедур Группы, направленных на отслеживание сообщений осведомителей (whistleblowing reports) и реагирование на них (рис. 24).



Рис. 24. Комитеты, получающие сообщения от осведомителей и контролирующие репутационные риски¹

(16)

Лишь два ведущих европейских банка (BBVA и Banco Santander) создали при совете директоров специализированные комитеты по технологиям и кибербезопасности. Эта практика получает все более широкое распространение в США — 50% американских системно значимых банков учредили специальные комитеты совета по надзору за информационными технологиями и обеспечению кибербезопасности. Однако среди европейских банков она сравнительно редка. Тем не менее, по итогам 2016 года 86% крупнейших европейских банков включили в отчетность упоминание о том, что в течение года совет директоров рассматривал вопросы кибер-рисков и безопасности. В 2016 году пять банков создали дополнительные комитеты по рискам. В их числе комитеты по рискам, осуществляющие надзор за операциями на финансовых рынках США (табл. 7).

Таблица 7.

Комитеты советов директоров по вопросам, связанным с рисками финансовых операций в США

Svenska Handelsbanken	Комитет по рискам операций в США
Standard Chartered	Комитет по рискам, связанным с финансовыми преступлениями
Royal Bank of Scotland	Комитет по рискам в США
HSBC	Комитет по уязвимости финансовой системы
Crédit Agricole S.A.	Комитет по рискам в США

¹ Процент банков, которые раскрыли данную информацию.

Таким образом, европейские банки, существенный объем деятельности которых приходится на Соединенные Штаты, теперь следуют усовершенствованным пруденциальным нормам.

5.8. Координация деятельности комитетов

Поскольку вопросы, связанные с управлением рисками, рассматриваются и другими комитетами совета помимо собственно комитета по рискам, важно координировать их общий вклад в деятельность совета директоров в его полном составе. В связи с этим установившейся практикой является параллельное членство директоров в разных комитетах. В среднем, 43% членов комитета по рискам одновременно заседают в комитете по аудиту (рис. 25).

(17)

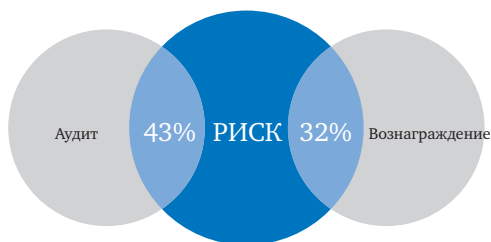


Рис. 25. Параллельное членство директоров в комитетах совета

Другая распространяющаяся практика — организация совместных заседаний комитетов по аудиту и по рискам. В 2016 году 70% банков публично информировали о проведении подобных заседаний по сравнению с 35% в 2012 году (рис. 26).

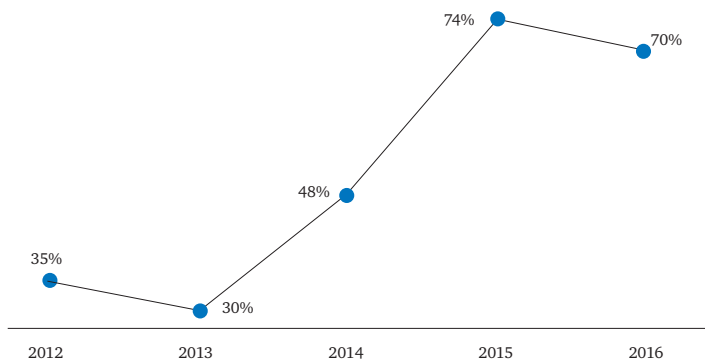


Рис. 26. Совместные заседания комитетов по аудиту и рискам

(18)

5.9. Характеристика комитета по рискам

Роль и состав комитета по рискам также серьезно эволюционировали после кризиса. Должность председателя комитета теперь всегда занимает неисполнительный директор, а в 12% случаев эта роль возложена на старшего независимого директора. В 2007 году 17% комитетов по рискам возглавляли председатели совета директоров, в то время как в 2016 году — только в одном банке (Svenska Handelsbanken) (рис. 27, 28).

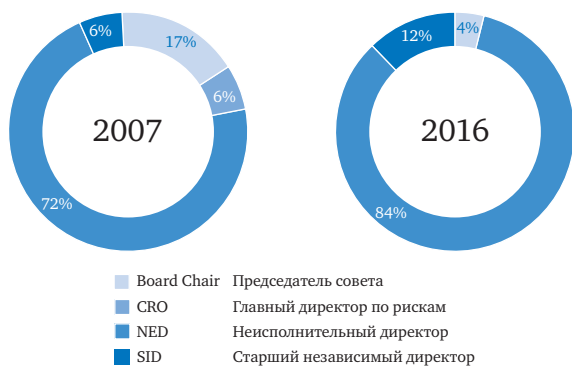


Рис. 27. Председатели комитета по рискам

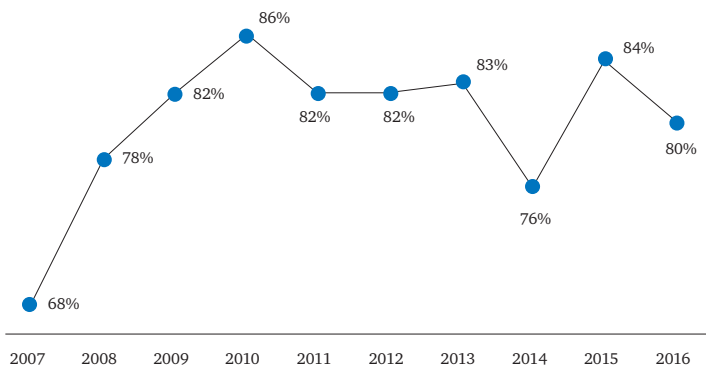


Рис. 28. Банки с независимым председателем комитета по рискам

(19)

В настоящее время большинство председателей комитета по рискам являются независимыми директорами, 64% занимали высокие исполнительные должности в финансовых учреждениях за последние 10 лет и свыше 2/3 обладают финансовым опытом. Эта тенденция соответствует показателям роста профессионального опыта членов комитета, среди которых уровень квалификации в финансовой сфере в среднем возрос до 70% в 2016 году (рис. 29).

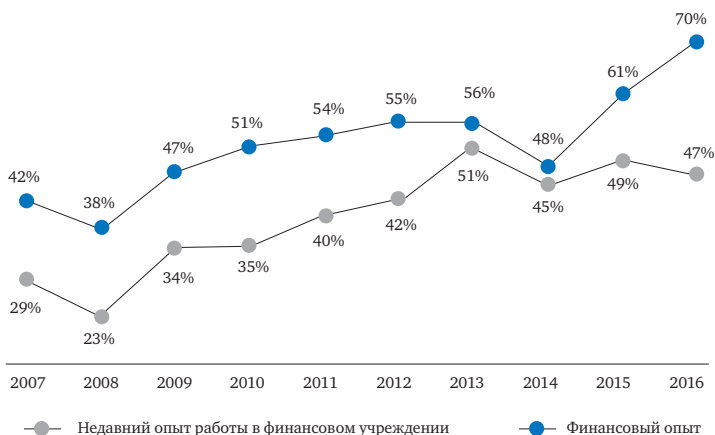


Рис. 29. Профессиональный опыт членов комитета по рискам

5.10. Рабочая нагрузка и временные затраты директоров

По сравнению с предкризисным периодом на советы приходится гораздо более значительная рабочая нагрузка. В 2016 году средняя нагрузка неисполнительных директоров¹ примерно совпадает с пиковой нагрузкой в самый разгар кризиса 2008–2009 годов (рис. 30). Хотя европейские банки заметно отличаются друг от друга по количеству заседаний совета в течение года, их число в среднем увеличилось с 11,5 в 2007 году почти до 14—в 2016 году.

(20)

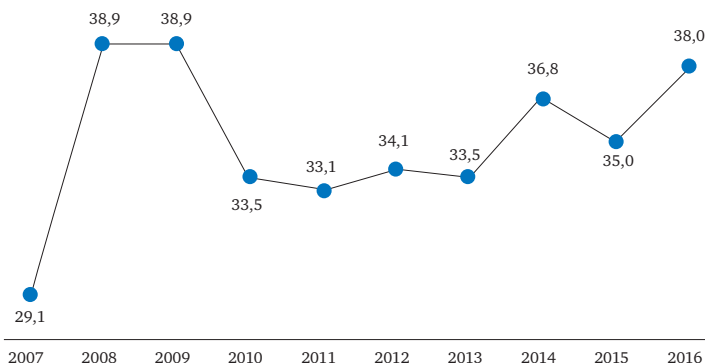


Рис. 30. Средняя ежегодная рабочая нагрузка неисполнительных директоров (дни)

Увеличение числа заседаний совета директоров и его комитетов сопровождалось повышением их посещаемости во всех исследуемых банках. В 2016 году минимальный показатель посещаемости составил 91%. Учитывая возросшую рабочую нагрузку членов советов в банках, неудивительно, что с 2007 года загруженность неисполнительных директоров в других компаниях сократилась. Эта тенденция соответствует требованиям ДТК IV, которые ограничивают количество внешних должностей исполнительного директора

¹ При оценке рабочей нагрузки авторы делали одинаковые допущения в отношении всех исследуемых организаций, если только банки сами не раскрывали иную информацию. Мы оценивали продолжительность заседаний комитета/совета и время, необходимое для подготовки к таким заседаниям.

двумя — максимум четырьмя — позициями неисполнительного директора одновременно. Поразителен тот факт, что 33% неисполнительных директоров ведущих европейских банков продолжают работать на полную ставку на исполнительных должностях¹ в дополнение к своим обязанностям в совете, хотя количество занимаемых ими постов независимого директора² в иных корпоративных структурах с 2007 года сократилось (рис. 31, 32).

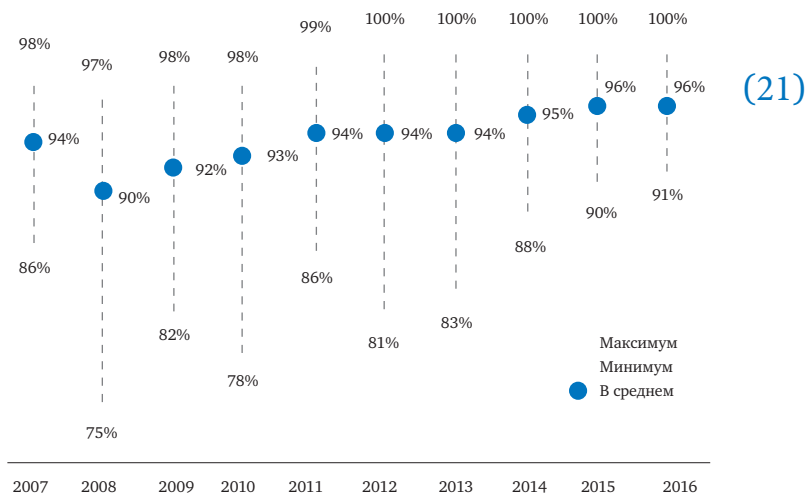


Рис. 31. Средний уровень посещаемости заседаний совета директоров

¹ Имеются в виду все неисполнительные должности, занимаемые в коммерческих предприятиях вне группы. Данное определение не охватывает некоммерческие организации, филиалы, инвестиционные трасты, благотворительные фонды, консультативные советы, профессиональные ассоциации, правительственные структуры, университеты/музеи/художественные галереи.

² Относится ко всем исполнительным должностям, занимаемым за пределами группы, а также другим полным ставкам, таким как член парламента. Данное определение не распространяется на благотворительные организации, фонды, консультативные советы или университеты.

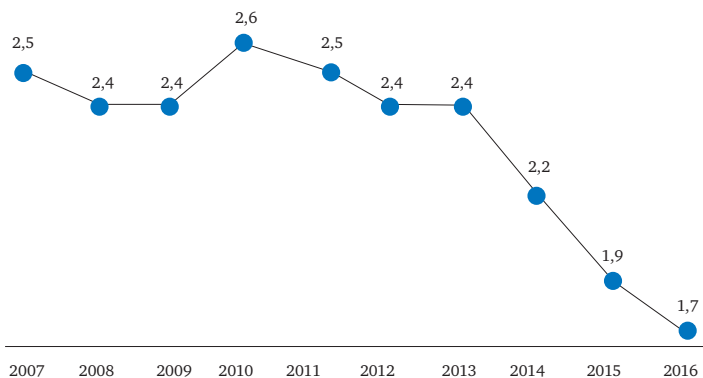


Рис. 32. Должности неисполнительного директора за пределами группы (в среднем на одного НД)

(22)

5.11. Вознаграждение членов совета директоров

В большинстве юрисдикций должность члена совета директоров банка требует больших затрат времени и подразумевает более высокую личную ответственность за принимаемые решения, чем до начала финансового кризиса. Хотя среднее суммарное вознаграждение неисполнительных директоров в указанный период шло по возрастающей и с 2007 года увеличилось на 60%, эта тенденция соответствовала росту затрат времени директоров. Причем средняя плата за рабочий день неисполнительного директора с 2007 года оставалась примерно на том же уровне (рис. 33, 34).

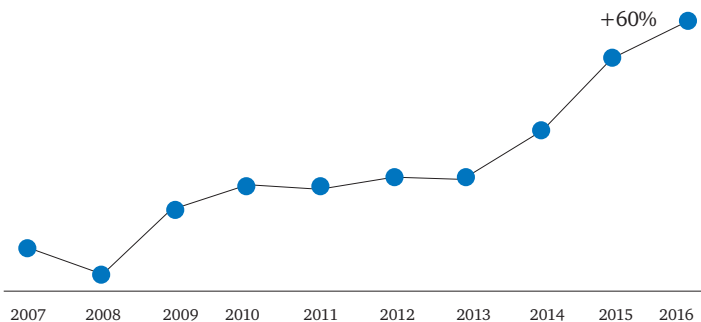


Рис. 33. Среднее годовое вознаграждение неисполнительного директора

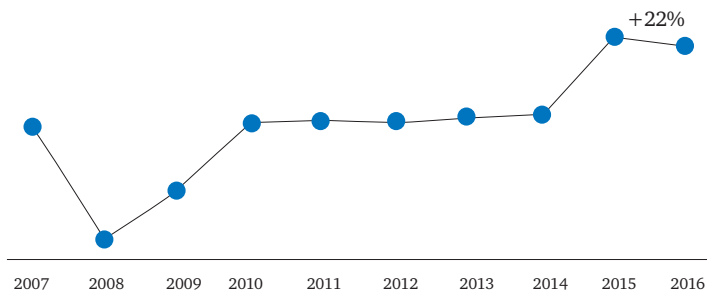


Рис. 34. Средняя «плата за рабочий день» неисполнительных директоров

За последние 8 лет суммарное вознаграждение¹ неисполнительного председателя совета существенно не повышалось. Несмотря на рост рабочей нагрузки, в 2016 году оно все еще находилось ниже предкризисного уровня (рис. 35).

(23)

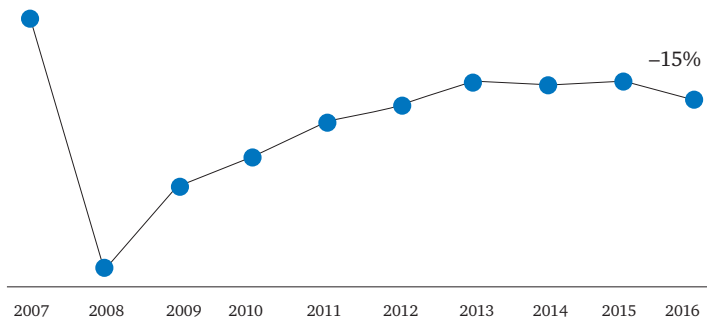


Рис. 35. Среднее вознаграждение председателя совета директоров

В большинстве европейских банков вознаграждение неисполнительных директоров предусматривает выплату фиксированной суммы вне зависимости от количества проведенных заседаний совета. Исключения составляют такие банки, как UniCredit, Santander и BBVA, где структура вознаграждения включает набор ежегодных компонентов, а также бонусы за участие в каждом заседании совета директоров и его комитетов.

¹ Включает любое фиксированное и переменное вознаграждение, дополнительную плату за работу в комитетах совета, бонусы и все прочие виды вознаграждения, выплачиваемого председателю.

Как уже отмечалось, значительный объем работы совета теперь приходится на долю растущего числа комитетов. За исключением комитета по рискам, с 2007 года вознаграждение за работу в комитетах неуклонно увеличивается. Причем выплата председателю комитета по назначениям за это время увеличилась более чем вдвое. Председатели комитетов по рискам и по аудиту получают самую щедрую плату за свои услуги, что, вероятно, вполне оправданно, принимая во внимание возросшее количество проводимых заседаний, а также сложность и оперативный характер вопросов, обсуждаемых данными комитетами (рис. 36, 37; табл. 8).

(24)

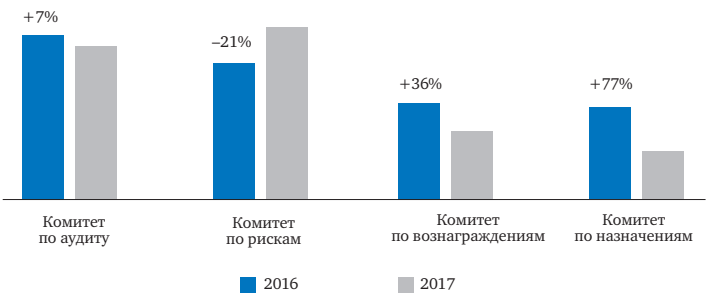


Рис. 36. Изменение годового вознаграждения членов комитетов

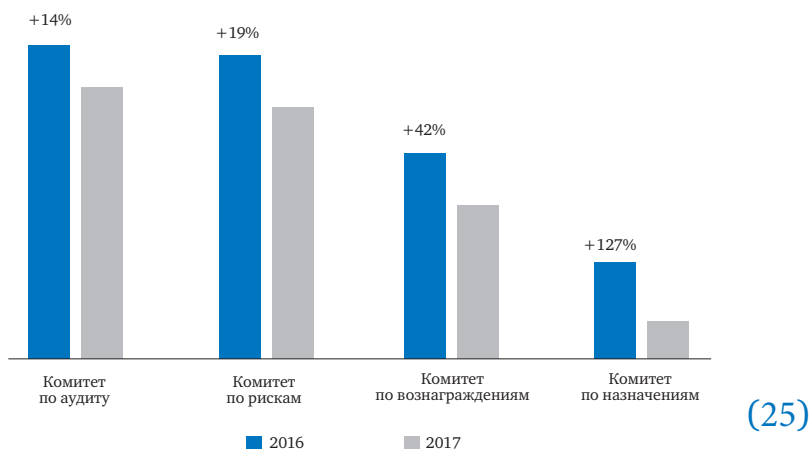


Рис. 37. Изменение годового вознаграждения председателей комитетов

Таблица 8.

Среднее количество проведенных заседаний комитетов в 2016 году

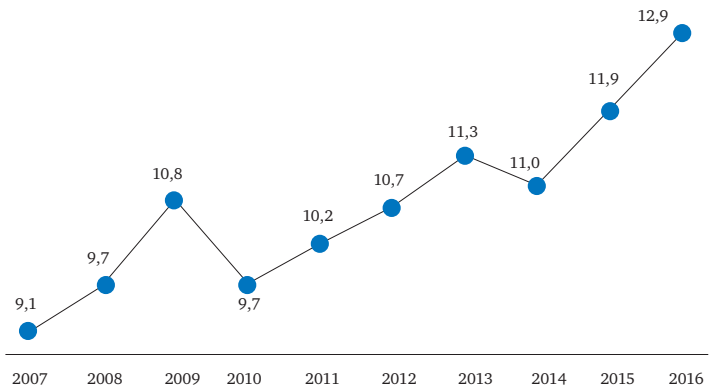
Комитет по аудиту	Комитет по рискам	Комитет по вознаграждениям	Комитет по назначениям
10	12	8	8

5.12. Эволюция состава высшего исполнительного руководства

Со времени кризиса масштабные изменения произошли на уровне топ-менеджмента. С 2007 года в 92% ведущих европейских банках по меньшей мере один раз сменился президент/председатель правления, а в 44% случаев это имело место неоднократно. Чаще всего, а именно в 56% случаев, президента/председателя правления назначали из числа руководящих сотрудников банка, т.е. он подпадал под определение инсайдера¹. На фоне сокращения количества членов совета директоров численность высших исполнительных

¹ Исполнительное должностное лицо считается инсайдером, если он/она проработал(а) в данной компании 10 или более лет на одной или нескольких должностях.

органов продолжала возрастать, в среднем с 9 человек в 2007 году до почти 13—в 2016 году (рис. 38).



(26)

Рис. 38. Средняя численность высших исполнительных органов банков

Во многом под влиянием кризиса существенно изменился и состав высших исполнительных органов. Недооценка рисков банкротства финансовых структур, ставшая одной из причин глобального кризиса, и скандалы, вызванные неправомерными действиями менеджмента, повлекли за собой изменения в осуществлении функций контроля и перестановки в составе правления банков. Директора по рискам теперь всегда представлены в высших исполнительных органах, хотя в 2007 году эта практика существовала лишь в 55% банков. Представительство в правлении руководителей правовых департаментов (или юридических советников) и кадровых служб также возросло. Повышение роли директора по рискам вполне очевидно. Почти во всех случаях он непосредственно подчиняется президенту/председателю правления и совету, а в трех ведущих европейских банках (HSBC, KBC Group and Lloyds Banking Group) директор по рискам одновременно является членом совета директоров. Несмотря на возросшее значение риск-менеджмента в финансовых учреждениях следует отметить, что число членов правления, которые ранее имели опыт руководства подразделениями по управлению рисками или внутреннему аудиту, сравнительно невелико. Помимо директора по рискам

и руководителя службы внутреннего аудита, среди членов правления навыками в сфере управления рисками чаще всего обладают глава подразделения, обеспечивающего соблюдение требований регуляторов, а также финансовый и операционный директора.

Несмотря на изменения в составе высшего исполнительного руководства, женщины в нем до сих пор представлены недостаточно. В 2016 году в правлении четырех банков (Barclays Plc, Danske Bank Group, ING Bank N.V и Intesa Sanpaolo) женщины отсутствовали. В 2007 году аналогичная картина наблюдалась в 12 банках. Как правило, наличие гендерного баланса на уровне совета директоров задает тон для всей организации. Тем не менее увеличение числа женщин в совете не обязательно сопровождается повышением их представительства в исполнительном руководстве. В действительности, хотя с 2007 года количество женщин в советах удвоилось, их численность в правлении банков возросла незначительно — с 9% до 13% (рис. 39).

(27)

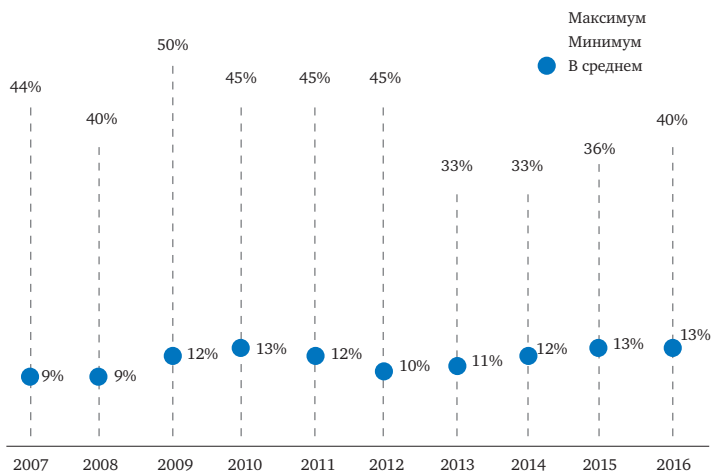


Рис. 39. Женщины в высших исполнительных органах банков

5.13. Оценка деятельности совета директоров

В целях повышения эффективности работы совета все крупнейшие европейские банки отныне проводят регулярную ежегодную оценку его деятельности и состава в соответствии с требованиями ДТК IV и всех европейских регуляторов. В 2016 году подобную процедуру осуществили все банки. Почти половина из них (45%) — привлекает для этого внешних консультантов.

В последние годы регуляторы, институциональные инвесторы и акционеры начали требовать более подробного описания процедуры оценки совета, а именно того, кто и каким образом ее проводит, какие меры принимаются по ее итогам для решения выявленных проблем. В 2016 году 68% банков представили информацию об основных шагах, предпринятых по результатам экспертизы деятельности совета директоров, и 28% обнародовали данные о внешних консультантах, которые были привлечены для ее проведения.

(28)