

Гл. ас. д-р Мирослав Неделчев*

РАЗНООБРАЗИЕ НА БАНКОВИТЕ БОРДОВЕ

Изследвано е разнообразието на банковите бордове като качествено нов инструмент за намаляване на ефектите от световната криза и начало на дългосрочно устойчиво развитие в международен аспект. Очакванията от разнообразяването на бордовете са свързани предимно с подобряване на качеството на взетите решения, методите за управление на риска и възнаграждението на изпълнителните директори. Препоръките на ЕС за постигане на разнообразие в бордовете, намерили място в провежданите в тази област национални политики и корпоративни практики, са анализирани на примера на българските банки. Резултатите от изследването показват, че е налице разнообразие на банковите бордове по признаците „професия“ и „националност“, докато по „пол“ постиженията се дължат предимно на въведените нормативни изисквания. Средните стойности за българските банки надвишават тези на ЕС, което е свързано със спецификата на банковата ни система. Паралелно с разнообразието на бордовете се поставя въпросът за икономическите и социалните ефекти от това.¹

JEL: G21; G34

Ключови думи: корпоративно управление, разнообразие на корпоративния борд, търговски банки

Корпоративното управление е с най-бързо променяща се външна среда, което определя и новата му функция в съвременните условия – да допринася за постигане на по-висока конкурентоспособност и устойчив икономически растеж (European Commission, 2011a). Това налага класическите механизми на корпоративно управление, един от най-важните сред които е корпоративният борд (вж. Ferreira and Kirchmaier, 2013), да се разглеждат по нетрадиционен начин.

В добрите практики по корпоративно управление реформите са насочени към качествените характеристики на борда и включват разнообразяване на неговия състав в три направления: по професия, националност и пол. Целта

* ИИИ при БАН, секция „Международна икономика“, miroslavknedelchev@gmail.com

¹ Chief Assistant Prof. Miroslav Nedelchev, PhD. DIVERSITY ON BANKS' BOARDS. *Summary:* The paper examines the diversity on banks' boards as an innovative tool to reduce the effects of the global crisis and a beginning of a long-term sustainable development worldwide. The expectations with regard to diversified boards are mainly associated with improving the quality of decisions, risk management methods and remuneration of executive directors. The EU recommendations for achieving of diversity on boards, incorporated in national policies and corporate practices, were analyzed for Bulgarian banks. The survey results show that there is diversity on banks' boards by profession and nationality, while by gender the diversity is primarily due to the introduced regulations. The average values of the Bulgarian banks exceed those in the EU due to the specifics of our banking system. In parallel to the diversity of boards is raising the issue of economic and social effects of this diversification. *Keywords:* corporate governance, diversity on corporate boards, commercial banks

е да се осигурят по-ефективни процеси за вземане на решения въз основа на конструктивна вътрешна дискусия. Предвид наднационалния характер на дейност на банковите групи, характерните черти на бордовете са най-добрата възможност за изследване на реформите и предизвикателствата при тяхното прилагане.

Преглед на литературата

Съдържание и обхват на понятието „корпоративен борд“

Съгласно политиката на Европейската комисия за разнообразие корпоративният борд се определя като орган, състоящ се от „членове без изпълнителни правомощия“ (вж. European Commission, 2011a). При *двустепенна система* на корпоративно управление без такива правомощия са членовете на надзорния съвет, които упражняват надзорни функции над управителния съвет и мениджърите. В дефинициите на Европейската комисия липсва конкретно пояснение за обхвата на борда при *едностепенна система* на управление, но логиката на добрите корпоративни практики показва, че в него би трябвало да се включат неизпълнителните членове на съвета на директорите.

Многообразието в нормативната уредба, регламентираща структурата и състава на корпоративните бордове в съответствие с правните системи на различните държави, води и до възникването на някои частни случаи (например заместване на традиционните бордове и включване на комитети с надзорни функции), което налага разширяване на съдържанието и обхвата на понятието „борд“ в следните направления:

- Вземане на решение. Фидуциарните отговорности² на съвета на директорите към заинтересуваните лица допълват понятието със съвет на настоятелите, както и с комитетите по одита и по възнагражденията (Björklund, 2010).
- Установяване на размера на борда. Той се определя от броя на членовете за една година. При двустепенна система на управление в обхвата на разнообразието се включват както надзорният, така и управителният съвет (Ferreira and Kirchmaier, 2013).
- Подобряване на баланса между половете. Данните от сравнителното представяне на отделните държави в ЕС във връзка с този проблем добавят към съдържанието на термина „корпоративен борд“ при двустепенна система членовете на надзорния и на управителния съвет и изпълнителните и неизпълнителните членове на съвета на директорите, както и тези на най-висшия орган на изпълнителната власт (например изпълнителен комитет) (вж. European Commission, 2013b).

² Фидуциарните задължения (задължение за управление, за дължима грижа и за лоялност) водят до фидуциарни отговорности: подходящо внимание към дейността, лоялност към интересите на корпорацията, разумно бизнес-управление.

- Осигуряване на стабилност на финансовите пазари. При сравнителен анализ за практиките на борда в понятието се включва надзорният съвет (International Finance Corporation, 2012), а при дъщерните банки зад граница - комитетът по одита, който гарантира независимостта на борда.

Съдържание и обхват на понятието „разнообразие на корпоративен борд“

Значимостта на темата определя наличието на голям брой методологии, но също и на известни затруднения при систематизирането на съдържанието и обхвата на понятието „разнообразие на корпоративен борд“. Влияние в това отношение оказват няколко фактора:

- Взаимоотношения между членовете на борда. За разлика от академичните изследвания, съсредоточени върху „твърдите“ компоненти³ на разнообразието, практикуващите експерти отдават голямо значение на т. нар. „меки“ компоненти - качество на бизнес-срещите, обмен на информация и критичност на дебатите (Berghe and Levrau, 2004). Те изтъкват, че отношенията между членовете на борда, поставени на такава основа, могат да повлияят сериозно върху ефективното му функциониране (Roberts et al., 2005).

- Участие на различни социални групи (жени, расови и етнически малцинства, хора с увреждания) при вземането на решение (трябва да се подчертае, че последните две групи са все още слабо представени). В това отношение разнообразяването на борда се извършва по няколко социално-демографски признака: пол, раса, етническа и социална принадлежност, сексуална ориентация, здравен статус и т.н. Авторите на концепцията (Konrad et al., 2006) насочват вниманието и към други измерения на разнообразието, но те не са обект на академични изследвания (например тегло, цвят на косата и стил на обличане).

- Взаимодействие на отделни демографски групи на работното място (имат се предвид групи, които са системно в неравностойно положение, и такива, които са по-слабо представени на работното място). В резултат от анализа на три величини (вж. Sealy et al., 2009) - пол, етническа принадлежност и здравен статус (хора с увреждания), се установява, че основните пречки за разнообразяването на борда по този показател имат субективен характер и голяма част от тях произтичат от убеждението, че представителите на споменатите групи притежават по-слаб човешки капитал (квалификация и опит).

- Ефективност на борда при вземане на решение, която зависи от три негови характеристики - размер, състав и структура на лидерство. За нейното повишаване е необходимо да се постигне по-голямо разнообразие по пол,

³ Това са компоненти, които се изискват по закон и за които на периодична основа се разкрива нормативно изискуема информация (например брой неизпълнителни директори в състава на борда, разделение между функциите на председателя на борда и главния изпълнителен директор, провеждане на заседания на всяко тримесечие и др.).

етническа принадлежност и умения (Van der Walt et al., 2006). Резултатите за връзка между конфигурацията на борда и качеството на решенията са ограничени.

- **Качество на решението и резултатите.** За да се защитят позициите на заинтересуваните лица, особено в условията на криза, когато данъкоплатците са принудени да поемат разходите, предизвикани от нейните ефекти, са необходими качествени решения и дълготрайни резултати, които могат да се гарантират от разнообразни по възраст, пол и опит бордове (Björklund, 2010).

- **Конструктивна дискусия в борда.** Банковото законодателство в ЕС изисква надзорните органи да събират информация и да анализират разнообразието на бордовете за подобряване на процеса на вземане на решенията чрез конструктивна вътрешна комуникация (вж. Directive 2013/36/EU). По отношение на надзорните органи разнообразяването е по възраст, пол, страна на произход и професионален опит (Bank of Italy, 2015).

- **Разнообразие на борда,** представено чрез персонални данни и професионални характеристики. Към данните се отнасят възраст, националност и пол, а към характеристиките - професионален опит, брой мандати в бордове и бизнес-познания (IIC Partners, 2015).

Етапи на развитие на политиките за разнообразие на борда

Макроконтекстът, историята и социално-политическите влияния поставят на дневен ред въпросите за необходимостта от разнообразяване на състава на корпоративния борд (Konrad et al., 2006). Популяризирането и поощряването на формирането на разнообразие е ключов компонент в световната политика по човешки ресурси (Rambosson, 2016). Нормативната база на стратегическата политика за разнообразие на корпоративния борд води началото си от приетия в САЩ Закон Sarbanes-Oxley (2002 г.), който въвежда изисквания за разнообразяване на банковите бордове чрез включване в тях на жени, представители на малцинствата, по-млади и външни за банковата система лица (Björklund, 2010). Един от постигнатите от прилагането на този закон резултати е увеличаването на участието в бордове на директори без опит в банковото дело.

В провежданите от ЕС политики, свързани с разнообразието на корпоративния борд, могат да се разграничат два етапа – преди и след настъпването на световната финансово-икономическа криза от 2008 г.

• Етап I. Преди световната криза

Поради редицата слабости в корпоративното управление, съществуващи дотогава, от 2002 г. в международен план започва да се утвърждава тенденция към въвеждане на мерки за увеличаване на правата на борда. Практиките по корпоративно управление се пренасочват главно към защита на интересите на акционерите, а на разнообразието на борда се отделя по-незначително внимание, като то засяга най-вече професионалните характеристики на неговите членове.

От 2003 г. нивото на разкриване на информация за разнообразието се повишава съществено. Дружествата са задължени да описват в годишните си доклади основните елементи на структурата и практиките по корпоративно управление, вкл. състава и дейността на борда и неговите комитети, основани на принципа „спазвай или обяснявай“. Добрите практики по корпоративно управление налагат да се поддържа определено съотношение между изпълнителните и неизпълнителните директори за намиране на баланс при взимане на решения. За намаляване на конфликта на интереси се предвижда да се въведе изискване за назначаване на независими директори. Възприет е принципът „say on pay“ за оповестяване на политиката по възнагражденията, както и за разгласяване на подробности, свързани с възнагражденията на отделните директори. Постигането на разнообразие на борда е уредено чрез подбор при попълване на местата в него. Този подбор се възлага на изпълнителните директори поради техните познания за уменията и опита на човешките ресурси, израснали в рамките на дружеството, както и за възможните проблеми и предизвикателства.

От 2005 г. членският състав на корпоративния борд започва да се определя от самия него в зависимост от структурата и дейността на дружеството (European Commission, 2005). Поддържането на баланс и периодичната оценка на състава гарантират разнообразие от знания, преценки и опит в борда, което допринася за успешното осъществяване на целите и задачите на дружеството. При назначаването на нов член трябва да се разберат и уточнят специфичните му компетенции, свързани с дейността му в борда. Във връзка с това всеки нов член преминава въвеждаща програма, съобразена с неговите отговорности, както и с организацията и дейността на дружеството. За поддържането на актуалността на мненията и знанията спомага извършваният от борда годишен преглед, в който се определят областите на дейност на отделните членове според притежаваните от тях опит и умения. Бордът ежегодно оповестява своя състав и компетенциите на всеки член, за да могат пазарите и обществеността да преценят дали те са подходящи.

● *Етап II. След световната криза*

Като една от основните причини за икономическата криза е посочена липсата на банков и финансов опит в банковите бордове. Ето защо от 2009 г. започва да се прилага съвременният формат на разнообразие на борда. За справяне с ефектите от кризата се предприемат реформи в корпоративното управление, насочени към разнообразяване на състава на бордовете на финансови посредници. В резултат от преместването на фокуса върху защитата на интересите на заинтересуваните лица в центъра на тези реформи са поставени отговорностите и отчетността на борда. Отпадат количествените и качествените измерения, разнообразието вече не се определя от размера на дружеството и от сферата му на дейност (частен или публичен сектор). Важно е да се отбележи, че реформите засягат само публичните дружества (European Commission, 2012b).

Развитието и усъвършенстването на добрите практики по корпоративно управление показват значението на квалифицирания борд за осъществяването на успешен надзор и стабилно управление на риска. Във връзка с това на международно ниво са отправени препоръки за спазване на определено съотношение между изпълнителни и неизпълнителни директори, както и за установяване на формални политики за възнаграждението на борда (Kirkpatrick, 2009). Въвеждат се изисквания председателите на комитети към борда да са независими членове и функциите на председателя на борда да се отделят от тези на главния изпълнителен директор.

На този етап ролята на корпоративното управление е дефинирана като защита и предоставяне на предимство на интересите на акционерите чрез определяне на стратегическото ръководство на дружеството и назначаване и мониторинг на способни да управляват директори (Walker, 2009). Целта е да се излезе от „груповото“ мислене,⁴ като се поощри независимото мнение и се улесни конструктивната критика, което може да се осъществи чрез открит дебат относно съществуващите или възможните предизвикателства. Опитът на членовете в банковите бордове е по-важен, отколкото на тези в останалите сектори, защото евентуалният им неуспех би засегнал не само акционерите и големите кредитори, но и останалата част от обществото.

Теорията отделя специално внимание на въпроса за осигуряването на правилна комбинация между притежанията от членовете на борда опит във финансовата сфера и опита им на високо ниво в друга индустрия. Установено е, че при неизпълнителните директори в банковите бордове най-добро е съчетанието между качествата „опитност във финансовия сектор“ и „независимост“, а при независимите директори има по-силна потребност от опит във финансовия сектор поради по-високата им склонност към риск и по-голямата сложност на инструментите, с които работят. Председателят на борда трябва да притежава комбинация от добре усвоени познания и умения във финансовата индустрия и убедителни лидерски качества, като при нарушен баланс предимството е на последните. Тенденцията към увеличаване на броя на неизпълнителните членове без опит в банкови бордове се тълкува като повишаване на възможността за назначаването на жени като неизпълнителни директори, което от своя страна би довело до подобряване на баланса между половете и опита.

Смята се, че една от причините за възникването на съвременната икономическа криза е липсата на технически познания и увереност у директорите без

⁴ Явлението „групово мислене“ е показателно за наличието на ниска степен на разнообразие, което оказва негативно влияние върху резултатите на дружеството. То се изразява в: невъзприемчивост по отношение на новаторските идеи, което води до влошаване на надзора на управлението от страна на борда; липса на различни възгледи, ценности и компетенции, което ограничава възможностите за конструктивно оспорване и ефективно противопоставяне на някои управленски решения; по-малко дебати, идеи и спорове в управителния съвет и по-неефективен надзор над управителите или изпълнителните директори; по-малко приобщаващи и иновативни инициативи, което възпрепятства икономическия растеж, и т.н.

изпълнителни функции, които по онова време не са били в състояние да оспорват или поне да поставят под съмнение предлаганите насоки или заключения (European Commission, 2010). Председателите на бордове не са извършвали задълбочена оценка на качествата на отделните членове и не са успели да проследят нивото на компетентност на кадрите, отговарящи за управлението на риска и за склонността към поемане на риск в поверените им финансови институции. Във връзка с това се стига до заключението, че наред с нуждата от притежаване на определени индивидуални качества (независимост, компетентност, опит и т.н.) по-голямото разнообразие на състава (жени, мениджъри с различен социален и културен произход и др.) може да допринесе за подобряване на работата на борда. Необходимо е също надзорните органи да включат към съществуващите критерии за подбор (проверка за квалификация и надеждност) на бъдещите директори техните технически и професионални компетенции, в т.ч. в сферата на риска, както и поведенческите характеристики на кандидатите, с цел да се гарантира, че бъдещите членове на борда притежават способност за независима преценка.

Бордовете с разнообразен състав наблюдават по-ефективно управлението, с което спомагат за подобряване на надзора на риска и устойчивостта на дружествата (European Commission, 2011b). За да се представят повече и по-различни мнения и опит, добрите практики в областта на корпоративното управление трябва да поощряват независимото мислене и да улесняват конструктивната критика чрез разнообразяване на бордовете по отношение на възраст, пол, географски произход, образование и професионален опит. Равнопоставеността между половете е от особена важност за осигуряване на адекватно представяне на населението.

За успешното управление на дадено дружество е необходим ефективен надзор от директорите без изпълнителни функции над изпълнителните директори или от надзорния съвет над управителния съвет (вж. European Commission, 2012a). Наличието на разнообразни компетенции и гледища на членовете на борда е решаващо за успеха на дружеството – то улеснява разбирането на дейностите и организацията на бизнеса и дава възможност на борда да оспорва решенията на мениджърите по обективен и конструктивен начин.

Директивата за капиталовите изисквания (2013/36/ЕС) задължава надзорните органи да събират и анализират информацията относно политиките, приети от банките за насърчаване на разнообразието в техните бордове, а банките и инвестиционните посредници - да публикуват съдържанието на провежданите от тях политики в тази област. Ако е учреден комитет по номинациите, в неговите решения трябва да се взема предвид балансът и разнообразието на борда. Всичко това е мотивирано от факта, че по-разнообразните бордове наблюдават управлението по-ефективно и допринасят за подобряване на мониторинга и контрола на риска, както и за постигане на по-голяма устойчивост на институциите.

За да се осигурят равни условия, в ЕС изискването за разнообразие в състава на борда се отнася само до големите предприятия, които са котиран

на фондови борси (вж. European Commission, 2013a). При разнообразяването се взимат под внимание показатели като образование и професионален опит, географски произход, възраст или пол. Поставената цел е 40% от по-слабо представения пол да заемат постове на директори без изпълнителни функции в бордове на дружества, допуснати до борсова търговия, с изключение на малките и средните предприятия. Дружествата трябва да предоставят информация за своята политика на разнообразие, която да бъде включена в декларацията за корпоративно управление. Информацията трябва да съдържа целите на тази политика, начините за нейното реализиране и получените резултати, основани на принципа „спазвай или обяснявай“. За да се изпълни изискването за разкриване на нефинансова информация, е предвидена възможността външните одитори да изразяват своето становище.

Предимства от наличието на разнообразие на борда

В специализираната литература са правени опити за определяне на предимствата от разнообразяването на борда, като повечето са насочени към подобряване на качествените показатели. Без претенции за изчерпателност и пълнота, основните предимства се състоят в следното:

- След въвеждането на разнообразие в борда се констатира „ефект на устойчивостта“ - промяната в състава на борда не се отразява върху качеството на взетото решение. Еднородните бордове от съмишленици са склонни да приемат по-ограничени и по-крайни позиции в сравнение с бордовете с разнообразие на мнения (Björklund, 2010). Ето защо се смята, че еднородността на борда и свързаната с нея поляризация на мнения между инвеститори и мениджъри е отчасти фактор за финансовата криза (Sunstein, 2009).

- Разнообразният борд е гарант за устойчив бизнес-успех (Kearney et al., 2009), тъй като разнообразието води до увеличаване на наличните инструменти и до по-ефективно използване на ресурсите. Ресурсите на дружеството допълват тези на надзорния орган и затова намаляването на надзорните ресурси не оказва ефект върху резултатите на дружеството, ако бордът е разнообразен (García-Mesa et al., 2015).

- Изгражда се нов тип лидерство, който няма аналог в класическите школи по мениджмънт. Лидерският стил се променя в посока към увеличаване на отговорността за резултатите (Van Knippenberg et al., 2004). Новите форми на лидерство, породени от разнообразието, допринасят за решаването на проблеми, вземайки предвид интересите на широк кръг от заинтересувани лица (Björklund, 2010).

Недостатъци от разнообразието на борда

Освен предимствата разнообразяването на борда има и някои слаби страни:

- Разнообразието води до промени в груповата динамика на борда, както и в предизвикателствата на участието, ангажираността и индивидуалния принос на всеки член, което намалява ефективността на заседанията (Björklund, 2010).

- Налага се назначаване на нови членове, за които са необходими обучение за добрите практики по корпоративно управление и такси за участие в националния институт на директорите, а това води до увеличаване на разходите за поддръжка на борда.

- Разнообразието може да предизвика прегрупиране на членовете според стажа им. Подобно групиране може да причини разделение при вземането на решения и спадане на доверието и уважението между традиционните и новите членове на борда. Това би могло да доведе до поляризация и до ситуации, в които традиционните членове проявяват по-голяма лоялност към изпълнителните директори, а новите членове – към неизпълнителните.

- Тенденцията към разнообразие може да предизвика затруднения при комуникациите в борда (Björklund, 2010), тъй като по-голямото представителство на заинтересувани страни при вземането на решения изисква членовете на борда да контактуват с по-широк кръг от заинтересувани лица.

Методология на изследването

Основни допускания и изключения

Обект на проучване тук са бордовете от банковата система,⁵ включваща търговски банки⁶ с частен капитал,⁷ регистрирани по общия закон.⁸ Изследването е първо по рода си, то допринася да се запълнят празнотите в съществуващите по тази тема публикации и обобщава първите данни относно разнообразието на бордовете в България.

При провеждането на анализа с понятието „разнообразие на борда“ тук е означен относителният дял на членовете на надзорния съвет спрямо общия брой на членовете по професия, националност и пол. Анализът на резултатите се основава на тезата, че разнообразието зависи от общия брой на членовете в борда. Бордове с повече от 13 членове обичайно са разглеждани като големи (Bernasconi & Lalmant, 2015). Средната численост на бордовете в

⁵ За разнообразието на борда извън банковия сектор вж. „Composite index of diversity“ на Oxford Economics (Forbes, 2012).

⁶ При анализа на разнообразието на бордовете на инвестиционни банки се включват управляващият директор и висшестоящият му борд (Sealy et al., 2009).

⁷ При анализа на разнообразието на бордове с държавна или обществена собственост се включва обществен борд, в който назначенията задължително са публични (Sealy et al., 2009).

⁸ Извън обхвата на анализа остават Българската народна банка и Българска банка за развитие, които са регистрирани по специален закон. Ефектите от световната финансова криза насочват общественото внимание към централните банки и по-конкретно – към техния състав. Повишеният интерес е породен от ролята им при оформянето на паричната политика и стабилизирането на финансовите системи на национално ниво. Политиката за разнообразие на борда на централните банки е съобразена със социалната отговорност и гарантира правилното отразяване на промените в обществото, както и неговите очаквания по отношение на адаптиране на компетентния надзорен орган към новата реалност (Kellermann, 2011). Жените заемат 16,9% от местата в органите за вземане на решение в централните банки (Sealy et al., 2009).

България е петима членове (5,00).⁹ Независимо от факта, че бордовете у нас имат относително малък състав, те могат да представят по-добри резултати, при условие че притежават необходимата комбинация от умения и подкрепа (например в случай на наличие на корпоративен секретар) (Cigna et al., 2016).

Източници на информация

За целите на изследването са използвани данните на БНБ за две години: 2007 г. (присъединяването ни към ЕС) и 2015 г., за която са последните налични публикувани данни.

При провеждането на анализа са отчетени практиките по корпоративно управление в България:

- Преобладаващият брой банки са задгранични дъщерни дружества на банкови групи от ЕС, които групи се търгуват на фондовата борса и попадат в обхвата на еуродирективите, тъй като са регистрирани в Евронзоната (вж. Houbenova-Delisivkova, 2015).

- С публичен статут са четири банки (24% от общия брой), с българска собственост, малък дял от собствения капитал (11% от общия собствен капитал за банковата система) и двустепенна система на управление.

- Изискването за назначаване на независими директори се отнася само за публични дружества, а присъствието на независими изпълнителни членове на борда е по-скоро изключение, отколкото правило (World Bank, 2008).

- Преобладаващата система на управление е двустепенната поради високата концентрация на собствеността (81%) и големия дял на чуждестранна собственост (73%). Тенденцията е към намаляване на чуждестранното присъствие за сметка на националния капитал. Към момента на изследването (декември 2015 г.) две банки имат едностепенна структура и са с чуждестранна собственост и без публичен статут.

Предвид посочените особености на корпоративното управление в българските банки, под „борд“ тук ще разбираме надзорен съвет заради основната му задача да одобрява и контролира банковата стратегия и да наблюдава нейното изпълнение (International Finance Corporation, 2012). Надзорният съвет е едно от главните предимства на двустепенната структура пред едностепенната, тъй като има законовата възможност да променя или да блокира стратегически предложения, без да създава междуличностно напрежение (Walker, 2009).

Резултати

•Разнообразие по професии

Сложността на банковото дело изисква работещите в тази сфера да притежават разнообразен професионален опит, който е фактор при защитата на заинтересуваните лица. Поради това, както и в резултат от ефектите от светов-

⁹ Близки са параметрите в британските бордове – средно по 6,5 директори. Повечето държави в ЕС имат значително по-голям брой членове - в Германия бордовете включват 14 директори, а в Холандия – 8,9 (вж. Ferreira and Kirchmaier, 2013).

ната криза, в банковата практика възниква тенденция към търсене на допълващи се професионални профили. Осъзнава се, че за да се получи конструктивност при вземането на решение, е необходим баланс между умения, знания и опит (International Finance Corporation, 2015). За постигането на такъв баланс допринася професионалното разнообразяване на борда, основано на съчетаването на умения, знания, функционално мнение, тип на бизнес и демографски характеристики (Björklund, 2010).

Кредитните институции трябва да имат политика за оценяване на годността на мениджърите с ключови функции (European Banking Authority, 2012), при което да се вземат под внимание мащабът и сложността на дейността на институцията. Тази политика трябва да определя: позициите, за които е необходима подобна оценка; експертите, отговарящи за нейното изготвяне, и техните функции, както и критериите (например репутация и опит), по които да бъдат оценени за конкретната позиция.

Тъй като разнообразието по професия се смята за ключ към ефективната работа на банковите бордове, нормативната уредба на ЕС изисква техните членове да притежават съответните знания, квалификация и умения, които да им осигурят правилно и разумно управление (Directive 2013/36/EU). Препоръчително е въвеждането на комитет за подбор на кандидатите, чиято дейност да е съобразена с намирането на баланс между знания, умения, разнообразие и опит на членовете на борда.

За професионалното разнообразяване на бордовете трябва добра подготовка и вещина в много и разнообразни сфери, като към традиционните области на финансите и счетоводството се добавят нови - управление на риска, вътрешен контрол, одит, нормативна уредба (International Finance Corporation, 2012). Предвид участието на държавата при финансовото заздравяване на банките, важни прояви на професионализъм са познаването на политическата среда и правната грамотност, а съвременната ситуация изисква и специфични познания и опит, свързани със сливанията и придобиванията. За да се постигне професионално разнообразие обаче, не е необходимо отделените членове на борда да бъдат специалисти във всяка от изброените дейности, но е от голямо значение в рамките на борда като цяло да има хора с висока ерудиция и компетентност във всички посочени области.

Допълнителен елемент на професионалното разнообразие е провеждането на обучение, за да се отговори на текущите нужди на банките. Тук се има предвид обучение по управление на риска и за практиките на корпоративно управление, вкл. за ролята и отговорностите на членовете на борда. В областта на мениджмънта членовете на борда трябва да се научат да избягват конфликтите на интереси.

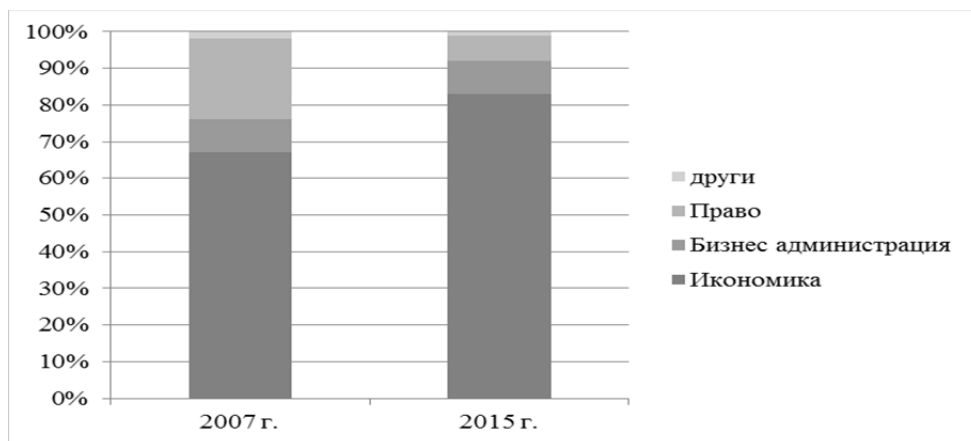
В САЩ компонентите на професионалния опит, подредени по тяхната значимост, включват: умения в областта на корпоративното управление (93%), стратегическо планиране (89%), организационно управление (88%) и финансово управление (86%) (вж. Government Accountability Office, 2015). В рамките на

Европейския съюз равнището на професионално разнообразие в сферата на финансовите услуги е най-високо в Холандия (91%) и най-ниско в Италия (28%), при средно ниво за ЕС от 75% (IIC Partners, 2015).

Съгласно приетата методология за изследване на професионалното разнообразие на банковите бордове (European Banking Authority, 2016) в българските бордове най-голямо тегло има професионалният опит в икономиката (вж. фиг. 1). Динамиката през разглежданите два периода показва увеличаване на икономистите за сметка на юристите и запазване на дела на специалистите по бизнес-администрация. Ефектите от световната криза и нарастването на конкуренцията намират проявление както в разнообразяването с две нови професии (маркетинг и контрол), така и в покачването на броя на финансистите за сметка на счетоводителите. Разминаването между образование и професионален опит отразява разликата в заплащането на отделните професии на националния пазар (вж. Неделчев, 2014).

Фигура 1

Разнообразие на банковите бордове по професия



Източник. Собствени изчисления по данни от БНБ. Банките в България за съответните години.

Най-голямо е разнообразието при чуждестранните банки, като сред техните директори е значителен броят на физическите лица, представляващи юридически лица-мажоритарни акционери, които не са с икономическа професия. В бордовете на банките с местен капитал има голямо разнообразие по отношение на опита извън традиционните професии – в тях участват инженери, бивши дипломати, пенсионирани военни, представители на здравеопазването, застраховането, пенсионното дело и др. За разлика от останалите държави (European Banking Authority, 2016), бордовете на българските банки не са разнообразени с академични представители.

● *Разнообразие по националност*

Вълната на глобализация определя разнородния по националност състав на бордовете. В ЕС средно 1/3 от техните членове са чуждестранни граждани (вж. European Commission, 2011a). Независимо от процесите на интеграция и хармонизация обаче различията по този показател в отделните страни от ЕС в някои случаи са големи - докато в Холандия например чужденците в бордовете са 54%, то в Испания те са едва 2% (IIC Partners, 2015). Едновременно с това разминаване се отчита и съвпадение между националността на капитала и тази на директорите, при което може да се проследи низходящото движение на капитала в структурата на банковите групи.

Според чуждестранното участие бордовете могат да се класифицират в три групи (вж. Heidrick & Struggles, 2009):

- интернационални, в които чужденците представляват повече от 40% от членовете. Такива са бордовете във Великобритания, Холандия и Швейцария. В тези страни преобладават инвестиционните банки, а предпочитанията са към едностепенна структура на корпоративно управление;

- балансирани, включващи 20-30% чуждестранни членове. Такива бордове има в Белгия, Дания, Португалия, Финландия, Франция и Швеция. Трябва да се уточни, че банките в тези държави са съставени в резултат от големи по мащаб доброволни задгранични сливания през последните 10 години (например Fortis, Nordea, Dexia);

- с минимално (10%) чуждестранно участие. Към тази група се отнасят бордовете в Австрия, Германия, Испания и Италия. Характерната за тях двустепенна система на корпоративно управление съдейства за по-добър контрол при изнасяне на капитала зад граница и за силно представяне в нови рискови пазари, каквито са например източноевропейските.

Бордовете в България са свръхтернационализирани – средното участие на чужденци в тях надхвърля 50% (вж. фиг. 2). Този висок процент може да се обясни с големия чуждестранен дял в собствеността на банките (повече от 75% за 2007 г. и 70% за 2015 г.). В над 50% от случаите председателят на борда е чужденец.

Във връзка с разнообразието по националност в динамиката на професионалното разнообразяване на бордовете могат да се отчетат следните зависимости:

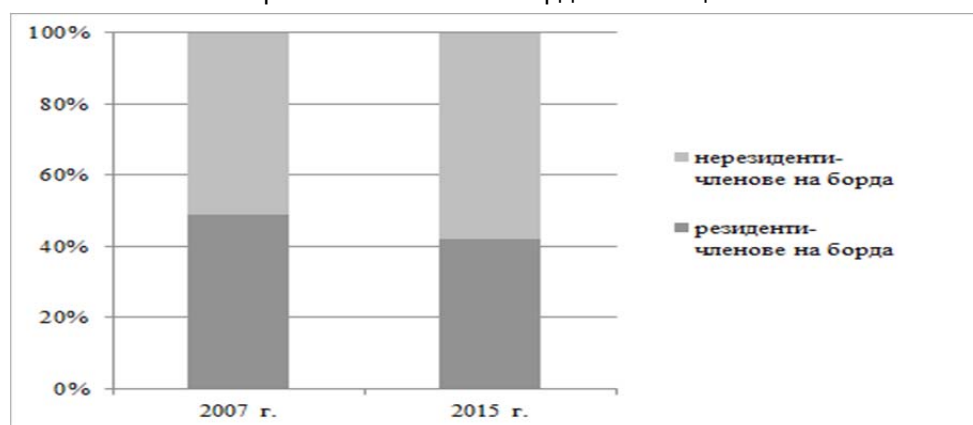
- с покачване на дела на чуждестранното участие в собствеността за сметка на националната собственост се увеличава както броят на членовете на борда, така и делът на чуждестранното присъствие в него;

- при понижаване на дела на чуждестранното участие в собствеността спада броят на членовете на борда и се запазва делът на чуждестранното присъствие в него;

- с повишаване на дела на чуждестранното присъствие в борда намалява разнообразието по националности в него.

Фигура 2

Разнообразие на банковите бордове по националност



Източник: Собствени изчисления по данни от БНБ. Банките в България за съответните години.

С оглед на банковата реалност в България могат да се отчетат редица характерни случаи:

1. При банки с произход на собствеността *извън ЕС* липсват членове на борда от държавата на капитала (например в Инвестбанк и ТБ „Д“ има капитал съответно от Оман и Турция, без да присъства член на борда от тези държави).

2. При банки с произход на собствеността *от ЕС* членовете на борда са основно от държавата на капитала, но могат да бъдат и от други страни в зависимост от структурата на банковата група. В УниКредит Булбанк например крайният собственик на капитала е от Италия (предвид структурата на банковата група УниКредит-Милано), а в борда някои членове са от Австрия, както и от други държави от ЕС. Такъв е и случаят с Ти Би Ай Банк, при която страната на произход на капитала е Нидерландия, а в борда има представител на крайната държава на капитала – Израел. В дъщерната банка Емпорики Банк-България с гръцки капитал в борда членуват гръцки и френски граждани, а основният източник на капитала е Франция. Подобна е ситуацията и при МКБ Юнионбанк (банка-мост като частен случай на холдингова група), при която в борда има представител от държавата както на банката-мост – Унгария, така и на крайния собственик - Германия.

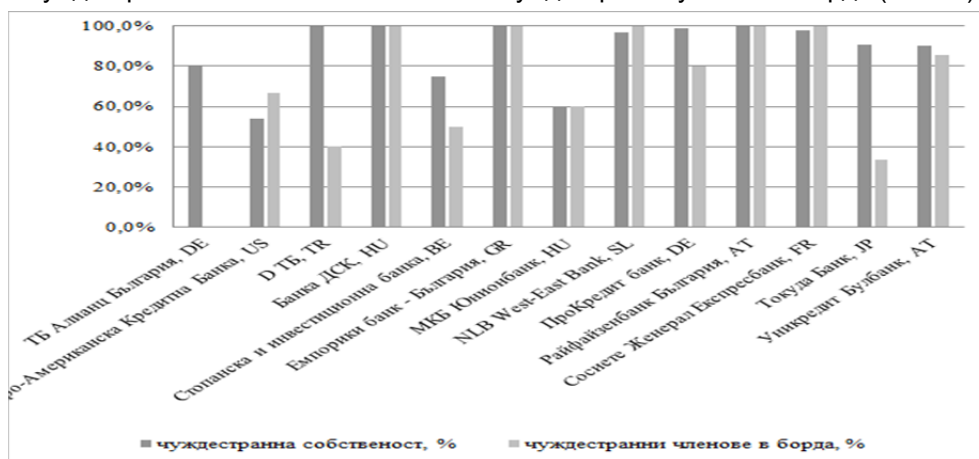
3. Вследствие на ефектите от световната криза в борда могат да членуват лица, чиято националност не отразява държавата на капитала или структурата на банковата група (например в борда на Сосиете женерал Експресбанк, която е с френски капитал, има гражданин на Италия).

4. Разминаване в процентите на чуждестранна собственост в капитала и на чуждестранно представяне в борда (вж. фиг. 3 и 4), като отклонението е най-голямо при германските банки.

Разнообразие на банковите бордове

Фигура 3

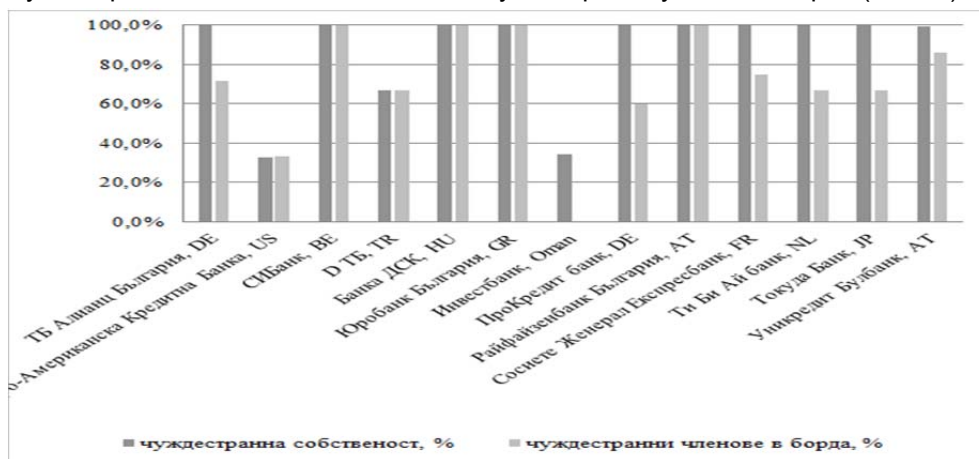
Чуждестранна собственост в банката и чуждестранно участие в борда (2007 г.)



Източник. Собствени изчисления по данни от БНБ. Банките в България за съответната година.

Фигура 4

Чуждестранна собственост в банката и чуждестранно участие в борда (2015 г.)



Източник. Собствени изчисления по данни от БНБ. Банките в България за съответната година.

●Разнообразие по пол

Трябва да се има предвид, че разнообразието по пол не е абсолютно. Съгласно вижданията на Европейската комисия то се отнася само до два

ограничени случая: за неизпълнителни директори и за дружества, регистрирани на фондовите борси (вж. European Commission, 2012b). Разнообразието по пол не дава автоматично и безусловно предимство на по-слабо представения пол при еднакво квалифицирани кандидати за заемане на позиция в борда (вж. European Commission, 2013c).

Изследването на разнообразието по пол е най-новият компонент на теорията в тази сфера - проблемът е поставен за първи път през 2011 г. в Зелената книга на Европейската комисия. За разлика от останалите форми на разнообразие тук мотивите не са финансови, а по-скоро се цели промяна в утвърдените с течение на времето обществени нагласи и култура.¹⁰ Въпросът за увеличаването на участието на жени във всички области, вкл. и в бордовете, има голям социален отзвук, но макар че са по-лесни за измерване, мотивите за неговото прилагане са по-трудно обясними. Анализът показва, че мерките, свързани с този проблем, заемат водещо място сред предприетите инициативи за разнообразяване за сметка на останалите по-малко представени групи (Sealy et al., 2009).

През последното десетилетие уставите на дружествата наподобяват конституциите на държавите – също като тях те съдържат декларации за равенство на половете, които се трансформират в изисквания за разнообразие със запазена квота за жените в борда. Практиката на отделните страни обаче бележи променливи успехи в осъществяването на тези изисквания. Най-значителен напредък в постигането на разнообразие по пол има в държави, в които са въведени задължителни мерки, докато в тези, разчитащи на инициативите за саморегулиране, не са отчетени впечатляващи постижения (European Commission, 2012b).

Тенденцията към конвергенция в международната практика не води до единни резултати по отношение на половото разнообразие, тъй като европейските страни се различават съществено помежду си по размер, доходи, политическа и икономическа история (Ferreira and Kirchmaier, 2013):

- Средният дял на жените в бордовете на банките за ЕС е 12% (European Commission, 2011a). В повечето страни-членки е създаден комитет по номинациите, който взема решение за определяне на целевото ниво за представяне на жените в ръководния орган и разработва политика за увеличаване на техния брой (Directive 2013/36/EU).

- С най-висока средна стойност на представителство на жените в борда е Франция (41%), следвана от Швеция (33%) и Испания (25%) (вж. IIC Partners, 2015), а с най-ниска - Холандия (18%).

¹⁰ Разликата в разнообразието по пол в отделните държави се обяснява със специфичните характеристики на всяка от тях. По подобен начин се тълкува и различната степен на независимост на борда. При определянето на разликите в размера на борда обаче има друго обяснение – той зависи от характеристиките на самото дружество (от неговата големина и сфера на дейност) (вж. Ferreira and Kirchmaier, 2013).

Разнообразие на банковите бордове

- Норвегия постига впечатляващите 40,2% участие на жени в бордове, което се дължи на законодателно предвидената в страната квота, както и на санкциите, вкл. отписване от фондовата борса и заличаване на дружеството при неспазване на тази квота (Sealy et al., 2009).

- В законодателствата на някои държави е приет оптимален минимум за участие на жени, определен от компетентните органи. Централната банка на Италия например фиксира като абсолютен минимум, към който трябва да се придържат всички банки, 20% представителство на жените в бордовете (вж. Bank of Italy, 2015). Освен това, ако бордът е с изпълнителни правомощия (каквото е например Comitato esecutivo, имащ функциите на ръководен комитет), най-малко един от неговите членове трябва да е жена.

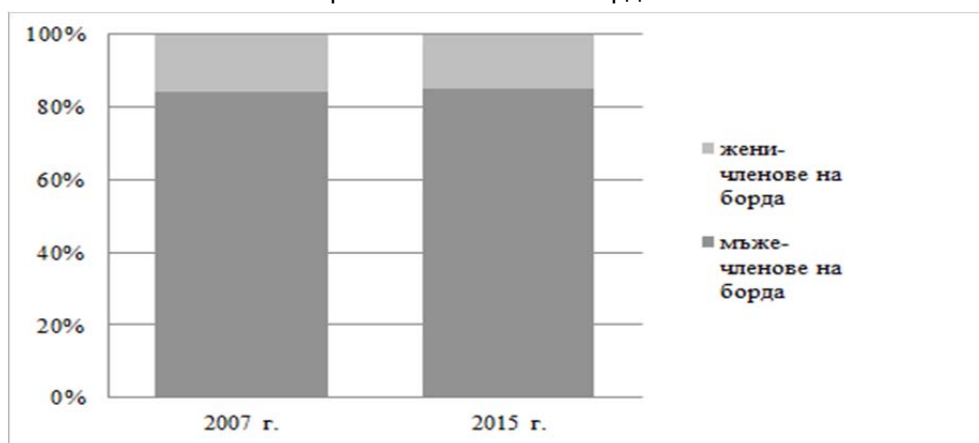
- В Исландия са предприети едностранни инициативи за включването на жени в борда при процедури по рекапитализиране на банки. Подобни инициативи допринасят за възстановяването на нормалното функциониране и за възвръщането на доверието към банковата система в страната (Mateos de Cabo et al., 2012).

- В Източна Европа жените заемат 35% от състава на висшия мениджмънт (вж. Grant Thornton, 2016). Високата стойност на разнообразие там се обяснява с наследството от епохата на социализма, когато повсеместно се е прилагал принципът за равенство между половете.

- Участието на жените в бордовете може да бъде представено и от гледна точка на риска (Mateos et al., 2012) – техният дял е по-висок в бордовете на по-нискорискови банки, т.е. предимно банки с потенциал за растеж имат практиката да разнообразяват бордовете си с жени.

Фигура 5

Разнообразие на банковите бордове по пол



Източник. Собствени изчисления по данни от БНБ. Банките в България за съответните години.

По отношение на изискванията за постигане на разнообразие по пол *тенденцията в България е относително постоянна* – 16% от позициите в бордовете на банките се заемат от жени (вж. фиг. 5). За положителната динамика в тази област говори фактът, че през 2015 г. две банки назначават жени за председател на борда (Българо-американска кредитна банка и Инвест-банк), а в една банка жена е едновременно представител на квалифицирания акционер (61,43%) и председател на борда (Българо-американска кредитна банка). В повечето случаи жените участват в бордовете на банки с местен капитал и с малък дял в банковия пазар и представляват мажоритарни акционери, които са предимно чуждестранни юридически лица. В банките с разнообразие по националност няма широко представителство на жени (това са най-вече дъщерни банки на големи банкови групи, които извършват дейност в целия Европейски съюз).

*

В съвременната реалност развитието на икономиката и в най-голяма степен ефектите от световната криза поставят на дневен ред необходимостта от прилагането на традиционни инструменти по нов начин. Подходящ пример за подобно съчетание са корпоративните бордове. Предвид значението му за добрите практики по корпоративно управление, техният състав се разглежда като основен механизъм за продължително във времето устойчиво развитие на икономиката, както и за постигане на конкурентоспособност на дружествата.

Промяната в корпоративното управление, насочена към разнообразяване на борда, е етап към качествено нова форма на добри практики. Първите опити за разнообразяване на бордовете съвпадат с началото на световната криза и трябва да се разглеждат като основна стъпка към бъдещата рамка на добрите практики по корпоративно управление.

Направеното изследване показва, че постиженията в България по отношение на разнообразието в банковите бордове са над средните за Европейския съюз. Разнообразието в бордовете у нас се определя от фактори на външната среда, сред които особено значение имат законодателството, както и обусловеността от изминатия път на развитие и от практиките в банката-майка. Резултатите от анализа очертават качествените измерения на разнообразието на бордовете в българските банки съобразно международно утвърдени критерии. Независимо кога са прилагани, тенденциите при трите компонента на разнообразието са разнопосочни. Водеща е ролята на разнообразието в състава на банковите бордове по националност поради преобладаващата чуждестранна собственост и значимото място на приемащата държава, следвано от разнообразието по професия предвид новата рамка и очакванията на обществото относно стимулиращата роля на банките. Третият компонент - разнообразието по пол, макар и първи в хронологията, заема последно място в обществените нагласи по отношение на постигнатите ефекти.

Използвана литература:

Неделчев, М. (2014). Корпоративни бордове: практики и тенденции за България. - В: Сборник доклади от международна научна конференция (5-9.IX.2014 г., Равда), Т. 1 (9). С.: УНСС, с. 333-339.

БНБ (2008). Търговските банки в България, октомври-декември 2007. С.

БНБ (2016). Банките в България, октомври-декември 2015. С.

Berghe, V., A. Levrau (2004). Evaluating Boards of Directors. What constitutes a good corporate board? - *Corporate Governance. An International Review*, 12(4), p. 461-478.

Bernasconi, F. & S. Lalmant (2015). A report on the corporate governance of Europe's top 25 banks. London: Nestor Advisors Ltd.

Björklund, R. (2010). Corporate Board Governance & the Diversity-Participation Paradox - A Note on the Banking Sector. - *International Journal of Public Information Systems*, 6(1), p. 121-131.

Cigna, G., Y. Kobel & A. Sigheartau (2016). Corporate Governance in Transition Economies. Bulgaria Country Report. European Bank for Reconstruction and Development.

Ferreira, D., T. Kirchmaier (2013). Corporate boards in Europe. Size, independence and gender diversity. - In: Belcredi, M., G. Ferrarini (eds.). *Boards and Shareholders in European Listed Companies. Facts, Context and Post-Crisis Reforms. International Corporate Law and Financial Market Regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 191-224.

García-Mecaa, E., I. García-Sánchezb, J. Martínez-Ferrerob (2015). Board diversity and its effects on bank performance. An international analysis. - *Journal of Banking & Finance*, 53, p. 202-214.

Houbenova-Delisivkova, T. (2015). The Financial Sector in Bulgaria: Problems and Challenges of the Regulation and Policies Alternatives. - In: Demarrage or Slow Motion for the Economy and Finance. Sofia: Publishing Complex of UNWE, p. 15-27.

Kearney, E., D. Gelbert, S. Voelpel (2009). When and How Diversity Benefits Teams. The importance of Team Members' Need for Cognition. - *The Academy of Management Journal*, 52(3), p. 581-598.

Kellermann, J. (2011). The challenge of diversity in central banks. Speech by Ms. A. J. Kellermann, Executive Director of the Netherlands Bank, at the European Central Bank (ECB) Diversity forum. Frankfurt am Main, 28 March. Central bankers' speeches. Basel: Bank for International Settlements.

Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. OECD, *Financial Markets Trends* 96(1).

Konrad, A., P. Prasad, J. Pringle (eds.). (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE, Thousand Oaks CA.

Mateos de Cabo, R., R. Gimeno & M. Nieto (2012). Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors: Traces of discrimination. - *Journal of Business Ethics*, 109(2), p. 145-162.

Rambosson, S. (2016). Diversity in the Global Banking Sector. How the World's Leading Banks are Shifting Diversity Reporting up the Agenda. DHR International, White Paper, January. Chicago.

Roberts, J., T. McNulty, P. Stiles (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director. Creating accountability in the boardroom. - *British Journal of Management*, 16, p.5-26.

Sealy, R., E. Doldor, S. Vinnicombe (2009). Increasing diversity on public and private sector boards. Part 1 – How diverse are boards and why? International Centre for Women Leaders, Cranfield School of Management.

Sunstein, C. (2009). Going to Extremes, How Like Minds Unite and Divide. Oxford University Press.

Van der Walt, N., C. Ingle, G. Shergill, A. Townsend (2006). Board configuration. Are diverse boards better boards? - *Corporate Governance*, 6(2), p. 129-147.

Van Knippenberg, D., C. de Dreu, A. Homan (2004). Work group diversity and group performance. An integrative model and research agenda. - *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 1008-1022.

Walker, D. (2009). A Review of Corporate Governance in UK banks and other Financial Industry Entities. Final Recommendations. London: HM Treasury.

Bank of Italy (2015). Diversity benchmarks for the Italian banking system. Rome.

Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC.

European Banking Authority (2016). EBA Report on the Benchmarking of Diversity Practices. EBA-Op-2016-10, London.

European Banking Authority (2012). Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders. London, EBA/GL/2012/06.

European Commission (2003). Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward. COM (2003) 284 final.

European Commission (2005). Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board. 2005/162/EC.

European Commission (2010). Green Paper. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies. COM(2010) 284 final.

European Commission (2011a). Green Paper. The EU corporate governance framework. COM(2011) 164 final.

European Commission (2011b). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and amending Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate. COM(2011) 453 final.

Разнообразие на банковите бордове

European Commission (2012a). Action Plan. European company law and corporate governance - a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies. COM/2012/0740 final.

European Commission (2012b). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. COM/2012/0614 final.

European Commission (2013a). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups. COM/2013/0207 final.

European Commission (2013b). Women on boards - Factsheet 2, Gender equality in the Member States. Brussels.

European Commission (2013c). Women on boards - Factsheet 3, Legal Aspects.

Forbes (2012). Global Diversity Rankings by Country, Sector and Occupation. Diversity & Inclusion. Unlocking Global Potential. New York.

Government Accountability Office (2015). Federal Home Loan Banks. Information on Governance Changes, Board Diversity, and Community Lending. Report to Congressional Requesters. Washington DC, GAO-15-435.

Grant Thornton (2016). Women in business. Turning promise into practice. Grant Thornton International Business Report. London.

Heidrick & Struggles (2009). Boards in turbulent times. Corporate Governance Report 2009. Chicago.

IIC Partners (2015). Bio-Diversity among European Bank Board Members. San Francisco.

International Finance Corporation (2012). Corporate Governance for Banks in Southeast Europe. Washington DC.

International Finance Corporation (2015). A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union. Washington DC.

World Bank (2008). Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC). Corporate Governance Country Assessment – Bulgaria. Washington DC.

22.XI.2016 г.