

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**REGULACIJA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V BANKAH**

Ljubljana, oktober 2016

IRENA PRETNAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irena Pretnar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Regulacija korporativnega upravljanja v bankah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Matejem Marinčem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 BANKE IN TEORIJA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Pomen in vloga bank .....	4
1.1.1 Poslovne banke .....	5
1.1.2 Podobnosti in razlike med bankami in nefinančnimi inštitucijami .....	5
1.1.3 Posebnosti korporativnega upravljanja v bankah .....	7
1.2 Splošna opredelitev korporativnega upravljanja .....	7
1.3 Neuspešnost korporativnega upravljanja pred krizo.....	9
1.4 Regulatorni organi .....	10
1.4.1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj.....	10
1.4.2 Odbor za finančno stabilnost .....	10
1.4.3 Evropski bančni organ .....	11
1.4.4 Svet za nadzor finančne stabilnosti .....	11
<b>2 REGULACIJA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V BANKAH.....</b>	<b>11</b>
2.1 Korporativno upravljanje v bankah .....	13
2.2 Načela korporativnega upravljanja OECD .....	13
2.3 Načela Baselskega odbora za bančni nadzor .....	15
2.4 Načela dobre prakse nagrajevanja .....	18
2.4.1 Učinkovito upravljanje sistema nagrajevanja.....	18
2.4.2 Usklajevanje nagrajevanja s skrbnim prevzemanjem tveganj .....	19
2.4.3 Učinkovit nadzor in vključenost deležnikov .....	20
2.5 Kaj je skupno vsem načelom? .....	20
<b>3 ZAKONSKA UREDITEV KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V EU IN</b>	
<b>ZDA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Četrta direktiva o kapitalskih zahtevah .....	22
3.1.1 Smernice dobrih praks nagrajevanja.....	25
3.1.2 Mnenje EBA o načelu proporcionalnosti in CRD IV .....	27
3.2 Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in varstvu potrošnikov .....	27
<b>4 EMPIRIČNA ANALIZA REGULACIJE KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA</b>	
<b>V BANKAH.....</b>	<b>29</b>
4.1 Raziskava o bančni regulaciji in nadzoru .....	29
4.2 Primerjava razvitih in nerazvitih držav .....	33
4.2.1 Uvedba pravil ali smernic korporativnega upravljanja v bankah.....	34
4.2.2 Povezava med nagrado in prevzemanjem tveganj različnih oseb v banki .....	36

4.2.3	Ukrepanje v primeru previsoke nagrade .....	38
4.2.4	Uvedba novih pravil po začetku finančne krize .....	38
4.3	Primerjava držav članic Evropske unije in Evropskega združenja za prosto trgovino ter ostalih evropskih držav .....	39
4.3.1	Uvedba pravil ali smernic s področja korporativnega upravljanja v bankah .....	40
4.3.2	Vloga nadzornih organov pri oblikovanju nagrade, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja različnih oseb v banki.....	42
4.3.3	Ukrepanje nadzornih organov v primeru previsoke nagrade .....	444
4.3.4	Uvedba novih pravil na področju nagrajevanja.....	44
4.4	Končne ugotovitve .....	45
4.5	Napotki za nadaljnjo raziskavo .....	48
	<b>SKLEP .....</b>	<b>499</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>54</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razvite in nerazvite države .....	33
Tabela 2:	Države članice EU/EFTA in ostale evropske države.....	39

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Nova pravila s področja korporativnega upravljanja, ki so jih države uvedle po začetku finančne krize.....	30
----------	--	----

## UVOD

V času finančne krize so se pojavile različne diskusije v zvezi z delovanjem finančnega sektorja. Pozornost se je posvečala predvsem bankam, ki imajo velik vpliv na stabilnost in razvoj gospodarstva. Izkazalo se je, da sistemi korporativnega upravljanja, ki jih uporabljajo banke, vsebujejo številne pomanjkljivosti in slabosti. Banke so na primer pri svojem delovanju prevzemale preveč tveganj, saj niso imele oblikovanih primernih sistemov za upravljanje s tveganji. Tveganja večkrat niso bila pravilno in dovolj hitro prepoznana, upravni odbori in višje vodstvo pa jih niso primerno razrešili. Drugi problem se je kazal v neučinkovitem delovanju in sestavi upravnih odborov (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj [OECD], 2008). Le-ti so bili večkrat sestavljeni iz premajhnega števila neizvršnih članov z nezadostnim strokovnim znanjem, poleg tega pa niso vključevali zadostnega števila neodvisnih članov (Ard & Berg, 2010). Problem korporativnega upravljanja v bankah je predstavljalo tudi področje nagrajevanja. Ker so bile nagrade odvisne od kratkotrajnih rezultatov, je višje vodstvo, v želji po čim višji nagradi, večkrat sprejemalo tvegane odločitve, zaradi česar so se banke znašle v težavah (OECD, 2008).

Navedeni problemi so različne regulatorne organe spodbudili, da so se začeli zavedati pomena učinkovitega sistema korporativnega upravljanja pri delovanju bančnega sektorja in celotnega finančnega sistema (Corporate governance principles for banks, 2016). Korporativno upravljanje na splošno predstavlja skupek pravil in procesov za vodenje in nadzor posamezne inštitucije. Skrbi tudi za razdelitev pravic in odgovornosti med člane upravnega odbora, višjega vodstva, delničarje in druge deležnike, prav tako pa predpisuje pravila in postopke sprejemanja odločitev (OECD, 2008). Sistem korporativnega upravljanja v bankah se v nekaterih značilnostih razlikuje od tistega v nefinančnih inštitucijah. Banke delujejo z večjim finančnim vzvodom, imajo večje število deležnikov in so zaradi svoje sistemske pomembnosti močnejše regulirane kot nefinančne inštitucije. Velik del sredstev pridobivajo s pomočjo vlog deponentov, ki jih nato spremenijo v dolgoročna posojila. V primeru, da deponenti banki ne zaupajo, se lahko odločijo za dvig svojih vlog, kar pa posledično lahko privede do propada banke (Mülbert, 2010). Tekom finančne krize se je pokazalo, da je treba posebno pozornost posvetiti zakonski ureditvi na področju učinkovitega korporativnega upravljanja v bankah. Poskrbeti je treba predvsem za učinkovito upravljanje s tveganji in pregledati sistem nagrajevanja višjega vodstva.

V magistrskem delu sem posebno pozornost posvetila predvsem regulaciji na področju nagrajevanja v bankah. Sprva sem opisala splošne značilnosti bank in pogledala, kakšno vlogo igrajo banke v finančnem sistemu. Na tem mestu sem opisala tudi glavne podobnosti in razlike med finančnimi in nefinančnimi inštitucijami. Prav tako sem poiskala razloge, zakaj je učinkovit sistem korporativnega upravljanja tako pomemben za zagotavljanje stabilnosti finančnega sistema. Zatem sem se osredotočila na področje korporativnega

upravljanja in pregledala, katera so bila tista področja, na katerih je sistem korporativnega upravljanja zatajil tekom finančne krize. Prvo poglavje sem zaključila z opisom nekaterih regulatornih organov, ki skrbijo za izdajo in implementacijo smernic, načel in zakonov s področja korporativnega upravljanja.

Po opisu osnovnih značilnosti bank in sistema korporativnega upravljanja sem večjo pozornost posvetila regulaciji, ki ureja korporativno upravljanje v bankah. Najprej sem opisala splošne značilnosti in smernice učinkovitega sistema korporativnega upravljanja, ki jih je izdala Organizacija za gospodarsko rast in razvoj (v nadaljevanju OECD). Ker je bilo v zadnjem času govora predvsem o previsokih nagradah, ki jih je kljub slabim rezultatom prejemale višje vodstvo, sem se odločila, da pregledam zakone in smernice s področja nagrajevanja. Sprva sem opisala Načela dobre prakse nagrajevanja, ki predstavljajo ene izmed prvih smernic s področja nagrajevanja v bankah. Zatem sem pozornost posvetila različni zakonodaji v Evropski uniji in Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Znotraj Evropske unije sem se osredotočila na Četrto direktivo o kapitalskih zahtevah, ki je zadolžena za izvajanje sporazuma Basel III. Direktiva uvaja številna pravila na področju nagrajevanja ter tako med drugim določa obvezno ustanovitev odbora za nagrajevanje, razkritje informacij o višini nagrade in omejitve nagrad. Prav slednje je sprožilo kritike številnih držav, saj je višina nagrade sedaj omejena glede na višino fiksnega plačila (Allen & Overy LLP, 2014). V ZDA so smernice s področja nagrajevanja uzakonili preko Dodd-Frankovega zakona. Tudi ta zakon določa obvezno ustanovitev odbora za nagrajevanja, razkritje informacij glede izplačanih nagrad in večjo udeleženo delničarjev pri odločanju glede dodeljene nagrade (Landau, Bardunais, & Wentzler, 2010). Cilj Četrte direktive o kapitalskih zahtevah in Dodd-Frankovega zakona je uskladiti višino nagrade z rezultati, ki jih dosega višje vodstvo, prav tako pa poskrbeti, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj. Poleg smernic in zakonov, ki urejajo področje nagrajevanja, sem opisala tudi glavne regulatorne organe in pojasnila njihovo vlogo pri oblikovanju in implementaciji pravil. Poudarila sem tudi pomembnost nadzornih organov, ki skrbijo, da države pravil ne skušajo zaobiti.

Pri pregledu načel sem opazila, da se le-ta večinoma nanašajo na razvite države. Prav zato sem se odločila, da razvite države primerjam z nerazvitimi in tako preverim, ali med državami prihaja do razlik pri regulaciji korporativnega upravljanja. Ker Četrta direktiva o kapitalskih zahtevah ureja področje nagrajevanja znotraj Evropske unije, želim preveriti tudi to, ali do razlik prihaja tudi med državami članicami Evropske unije in Evropskega združenja za prosto trgovino (v nadaljevanju EU/EFTA) ter ostalimi evropskimi državami. Moj namen je ugotoviti, na katerih področjih trenutni zakoni in smernice delujejo dobro ter kje bi bile potrebne izboljšave. Pred analizo razvitih in nerazvitih držav oziroma držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav sem se odločila preveriti, ali se je regulacija korporativnega upravljanja v državah na splošno okrepila. Tako skušam ugotoviti, ali so države po začetku finančne krize uvedle nova pravila s področja nagrajevanja in ustanovile odbor za tveganja. Prav tako me zanima, koliko držav je poskrbelo za neodvisnost

upravnih odborov in koliko držav skrbi za neposredno obveščanje upravnega odbora o tveganjih.

Predmet raziskovalnega vprašanja v magistrskem delu predstavljajo sledeče alternativne hipoteze:

Hipoteza 1: Po finančni krizi se je regulacija korporativnega upravljanja v bankah okrepila.

Hipoteza 2: Regulacija korporativnega upravljanja v bankah se med razvitimi in nerazvitimi državami razlikuje.

Hipoteza 3: Regulacija korporativnega upravljanja v bankah se med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami razlikuje.

Znotraj zadnjih dveh hipotez želim preveriti predvsem:

- Ali so banke uvedle posebna pravila, ki se nanašajo na ustanovitev odbora za nagrajevanje, strukturo nagrajevanja ter javno razkritje informacij glede strukture nagrad.
- Ali nadzorni organi skrbijo za to, da je višina nagrade določena tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj.
- Ali lahko nadzorni organ ukrepa v primeru, če meni, da je nagrada previsoka.
- Ali so banke zaradi ekonomske krize uvedle nova pravila, ki zadevajo področje nagrajevanja.

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirični del. Teoretični del temelji na domači in tuji literaturi s področja bančništva, korporativnega upravljanja ter regulacije korporativnega upravljanja v bankah. Glavni vir informacij v empiričnem delu predstavlja raziskava o bančni regulaciji in nadzoru, ki jo je med 142 državami po svetu leta 2012 opravila Svetovna banka (World Bank, 2012). Tu se osredotočam predvsem na šesti sklop vprašanj, ki zajemajo področje korporativnega upravljanja v bankah. V analizo sem vključila tista vprašanja, ki se nanašajo na področje nagrajevanja. Odgovori na vprašanja so bili podani v pritrdilni ali nikalni obliki, nekatera vprašanja pa so bila oblikovana tako, da so zahtevala izbiro enega izmed možnih odgovorov. Države sem za potrebe testiranja druge hipoteze glede na bruto nacionalni dohodek na osebo razdelila v dve skupini, in sicer v skupino razvitih ter skupino nerazvitih držav. Pri testiranju tretje hipoteze sem države razdelila na članice EU/EFTA in na ostale evropske države ter skušala ugotoviti, ali morda tudi tu prihaja do razlik. Pri tem sem na primer izključila Švico, saj sem ugotovila, da za njo veljajo posebna pravila znotraj Evropske unije. Prav tako med države članice Evropske unije nisem štela Hrvaške, saj sem upoštevala dejstvo, da je bila raziskava opravljena leta 2012, Hrvaška pa je postala polnopravna članica šele leta 2013.

Na koncu magistrskega dela sledi interpretacija dobljenih rezultatov, magistrsko delo pa zaključujem z glavnimi ugotovitvami, do katerih sem prišla tako s pomočjo pregleda literature kot tudi s pomočjo empirične analize. Podala sem tudi napotke glede možnih raziskav za prihodnje, saj verjamem, da se bo področju nagrajevanja in korporativnega upravljanja v bankah še naprej posvečala velika pozornost.

## **1 BANKE IN TEORIJA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA**

Po začetku finančne krize so države začele večjo pozornost posvečati finančnemu sektorju. Iskale so vzroke za nastanek krize in odkrile, da se problem nahaja v neučinkovito oblikovanemu sistemu korporativnega upravljanja. Države so ugotovile, da so na področju korporativnega upravljanja potrebne korenite spremembe. Države so spremembe želele vpeljati predvsem v bančnem sektorju, saj so spoznale, da banke igrajo ključno vlogo pri stabilnosti finančnega sistema.

### **1.1 Pomen in vloga bank**

Banke predstavljajo finančne inštitucije, ki delujejo kot finančni posrednik med deponenti in posojilojemalci. Njihova glavna naloga je posredovanje pri finančnih transakcijah posameznikov, gospodinjev, finančnih in nefinančnih podjetji ter državne in lokalne oblasti. Sprejemajo kratkoročne vloge, ki jih spremenijo v dolgoročna posojila, prav tako pa igrajo vlogo tudi pri plačilnem prometu, bodisi pri manjših plačilih, pa vse tja do večjih elektronskih bančnih prenosov med računi (Gobat, 2012).

Banke igrajo pomembno vlogo v finančnem sistemu. Omogočajo lažje trgovanje, saj pomagajo pri prenosu sredstev med različnimi strankami. Skrbijo tudi za lažje upravljanje s tveganji in nudijo različne mehanizme, s katerimi posameznike in podjetja obvarujejo pred določenimi tveganji, kot je na primer likvidnostno tveganje. Prav tako omogočajo aktivacijo sredstev, ki bi brez obstoja bank in bančnega sistema ostala neizkoriščena. Banke so zadolžene tudi za zbiranje različnih informacij ter preverjanje podjetij in posameznikov, ki so zaprosili za posojilo. Na podlagi zbranih informacij se banke nato odločijo, kako in komu bodo dodelile kapital. Vse navedene funkcije bank so potrebne za povečanje pretoka blaga in storitev, spodbujanje akumulacije fizičnega kapitala in povečanje učinkovitosti upravljanja kapitala. Na ta način banke pripomorejo k povečanju gospodarski rasti (Greenbaum, Thakor, & Boot, 2016).

Tudi banke lahko, tako kot vsaka druga inštitucija, propadejo, vendar pa propad banke prinaša veliko hujše posledice kot propad nefinančne inštitucije. Propad banke lahko prizadene stranke, državo in celoten finančni sistem, prav tako pa lahko zlom ene banke povzroči tudi propad drugih bank. Banke delujejo tako, da s pomočjo številnih vlog deponentov financirajo dolgoročna posojila. Če deponenti menijo, da banki ni mogoče



zaupati, se lahko odločijo za dvig svojih vlog. To lahko privede do navala na banko (angl. *bank run*), kar pomeni, da se veliko število deponentov kar naenkrat odloči za dvig svojega denarja iz banke. Zaradi navala na banko lahko banki zmanjka sredstev in postane nelikvidna. Ker je v času finančne krize veliko bank zaradi svojega tveganega delovanja zašlo v težave ali pa so propadle, se je pojavila težnja po večji regulaciji bančnega sektorja (Gobat, 2012).

### **1.1.1 Poslovne banke**

Poslovne banke predstavljajo finančnega posrednika, s katerim se v vsakodnevnem življenju najpogosteje srečujemo. Igrajo ključno vlogo pri upravljanju plačilnega prometa, poleg tega pa so zadolžene tudi za prenašanje denarne politike. V plačilnem prometu po eni strani skrbijo za distribucijo bankovcev in kovancev, po drugi strani pa sprejemajo vloge deponentov ter tako omogočajo nenehen pretok denarja. Poslovne banke skrbijo tudi za stabilnost finančnega sistema, saj nadzorujejo količino denarja. V primeru inflacije centralne banke omejijo rast denarja in dvignejo obrestne mere. Poslovne banke zaradi tega omejijo število posojil in zvišajo obrestno mero za dana posojila. Tako poskrbijo za prenos denarne politike in stabilnost sistema (Greenbaum et al., 2016).

Poslovne banke ustvarjajo dobiček s pomočjo številnih sredstev, ki vključujejo kratkoročna sredstva, potrošniška posojila, posojila državam, hipotekarna posojila in drugo. Ker večino sredstev poslovnih bank predstavljajo zavarovane vloge, so omenjene banke večkrat podvržene močni regulaciji. Pri svojem delovanju se poslovne banke večkrat spopadajo tudi z različnimi vrstami tveganj. Tako se na primer soočajo s kreditnim tveganjem, saj ne morejo biti popolnoma prepričane, da bo posojiljemalec uspel poplačati svoj dolg. To tveganje poslovne banke rešujejo tako, da skrbno preverijo vsakega posojiljemalca in pred dodelitvijo posojila zberejo vse potrebne informacije. Poleg kreditnega tveganja se poslovne banke spopadajo tudi s tveganjem nenadne spremembe obrestne mere, prav tako pa se srečujejo tudi z likvidnostnim tveganjem. Banke nelikvidna posojila financirajo z likvidnimi depoziti. Ker za posojila zaračunajo višje obresti, kot jih deponenti prejmejo za svoje vloge, banki ostane razlika med obrestnimi merami vlog in posojil. Navadno ta razlika banki prinese dobiček, vendar pa lahko v času finančnih pretresov banka utрпи tudi hude izgube. Banka se znajde v težavah, ko se večje število deponentov naenkrat odloči za dvig svojih vlog. Takrat banka nima na voljo dovolj sredstev in postane nelikvidna, kar pa lahko vodi tudi do njenega propada (Greenbaum et al., 2016).

### **1.1.2 Podobnosti in razlike med bankami in nefinančnimi inštitucijami**

Nefinančne in finančne inštitucije za doseganje dobrih rezultatov potrebujejo učinkovit sistem korporativnega upravljanja. Tako za ene kot za druge je pomemben dober upravni odbor, ki skrbi za vodenje inštitucije in uresničevanje zastavljenih strategij. Ker so tako finančne kot tudi nefinančne inštitucije lahko podvržene goljufijam ter delovanju v lastno

korist, morajo poskrbeti za močan notranji nadzor (Becht, Boloton, & Röell, 2011). Finančne in nefinančne inštitucije so podvržene tudi težavam, ki nastanejo zaradi nepravilnega upravljanja s tveganji, ter problemu principala in agenta. Slednji lahko povzroči nasprotje interesov med lastniki in višjim vodstvom. Višje vodstvo lahko namreč deluje v lastno korist in ne v korist inštitucije (De Haan & Vlahu, 2012).

Ker imajo banke veliko več deležnikov kot nefinančne inštitucije, lahko do nasprotja interesov (predvsem v povezavi s tveganjem) v banki pride veliko hitreje kot v nefinančnih inštitucijah. Po eni strani deležnike predstavljajo deponenti in imetniki podrejenega dolga, ki si želijo, da je banka stabilna, po drugi strani pa med deležnike spadajo tudi delničarji, ki si želijo hitrih dobičkov, saj se cena delnice odziva na kratkotrajne rezultate. Ker upravni odbor večinoma zastopa le želje delničarjev, se lahko zgodi, da z namenom doseganja dobrih kratkotrajnih rezultatov sprejme bolj tvegane odločitve. Banke se od nefinančnih inštitucij razlikujejo tudi po tem, da delujejo z veliko večjim finančnim vzvodom. S pomočjo vlog se lahko banke zadolžijo po nižji ceni in se odločijo za naložbe, ki jim lahko prinesejo največ dobička. Takšne naložbe za banko lahko pomenijo tudi večje tveganje, saj lahko privedejo tudi do velikih izgub (Mehran, Morrison, & Shapiro, 2011). Zaradi prevelikega prevzemanja tveganj in prevelike količine dolga lahko banka propade, vendar pa njen propad nosi veliko hujše posledice kot propad nefinančne inštitucije. Ker banke predstavljajo pomemben del ekonomskega sistema, lahko njihov zlom privede do zloma ostalih bank in oslabi stabilnost celotnega gospodarstva (De Haan & Vlahu, 2012). Banke tako povečajo možnost za sistemsko tveganje, ki pa prinaša velike stroške za celotno družbo. Zaradi pomembnosti in velikosti bank, mora država bankam večkrat pomagati, pri čemer pa za reševanje uporablja davkoplačevalski denar (Bijlsma, Klomp, & Duineveld, b.l.).

Banke morajo za razliko od nefinančnih inštitucij veliko večjo pozornost posvečati tudi vzpostavitvi zaupanja pri svojih strankah, ki jih v največji meri predstavljajo deponenti. Kot sem že omenila, banke svoje dejavnosti večkrat financirajo s pomočjo vlog deponentov. Če deponenti banki ne zaupajo, se lahko naenkrat odločijo za dvig svojih vlog. Ker v tem primeru banka nima na voljo dovolj likvidnih sredstev za poplačilo vlog, lahko takšen naval na banko pripelje do propada banke oziroma povzroči težave v celotnem finančnem sistemu (Mülbert, 2010).

Razlika med bankami in nefinančnimi inštitucijami se kaže tudi v netransparentnosti bank. Asimetrija informacij se v bankah ne pojavlja le med lastniki in višjim vodstvom, temveč lahko do nje pride tudi med lastniki, deponenti, višjim vodstvom in nadzornimi organi (Marcinkowska, 2012). Zaradi takšne asimetrije informacij je težje nadzorovati delo višjega vodstva in poskrbeti, da le-to v želji po večjem dobičku (in posledično tudi večji nagradi) ne prevzame preveč tveganj. Še ena razlika se kaže pri regulaciji, saj so banke navadno veliko bolj regulirane kot nefinančne inštitucije. Razlogi za to so velika asimetrija

informacij, nevarnost moralnega hazarda ter že prej omenjeno dejstvo, da so banke pomembne za dobro in stabilno delovanje ekonomskega sistema (Levine, 2004).

Iz zapisanega je razvidno, da so banke veliko kompleksnejše kot nefinančne inštitucije in igrajo pomembno vlogo v gospodarstvu. Poraja se vprašanje, zakaj je korporativno upravljanje v bankah tako posebno in zakaj se mu, predvsem v času po začetku ekonomske krize, posveča toliko pozornosti.

### **1.1.3 Posebnosti korporativnega upravljanja v bankah**

Banke predstavljajo center ekonomske aktivnosti, njihov propad pa lahko vpliva na ekonomsko rast in resno ogrozi delovanje celotnega ekonomskega sistema. Ker banke delujejo z večjim finančnim vzvodom kot ostale inštitucije, so bolj podvržene pretresom sistema, zato je za njihovo stabilnost pomemben učinkovit okvir korporativnega upravljanja. Učinkovito korporativno upravljanje je pomembno tudi za vzpostavitev zaupanja, saj banke večino sredstev za svoje delovanje pridobijo s pomočjo vlog številnih deponentov. S pomočjo dobrega sistema korporativnega upravljanja banke deponentom signalizirajo, da so stabilne in vredne zaupanja. Vsako neprimerno ravnanje banke lahko to zaupanje zlomi in privede do navala na banko. To pomeni, da se številni deponenti naenkrat nenadoma odločijo za dvig svojih vlog, zaradi česar banka ostane brez potrebnih sredstev. Banka se tako znajde v težavah, a posledice takšnega navala so lahko še večje, saj lahko deponenti izgubijo zaupanje v celoten bančni sistem (Sinha, 2013). Slab sistem korporativnega upravljanja lahko vpliva na nestabilnost banke in tako banko izpostavi večjemu tveganju. To pomeni, da banka ni sposobna učinkovito prepoznati, nadzorovati in upravljati s tveganjem, kar lahko privede do slabih posojil ter prekomernega prevzemanja tveganj (Cabraal, 2007).

Pred finančno krizo se pomembnosti korporativnega upravljanja ni posvečalo posebne pozornosti, kar je s pojavom krize povzročilo propad mnogih finančnih inštitucij (Kumar & Singh, 2013).

## **1.2 Splošna opredelitev korporativnega upravljanja**

Pojem korporativnega upravljanja se je prvič pojavil v 70-ih letih 19. stoletja v ZDA, v zadnjem času pa predstavlja temo številnih razprav akademikov, regulatorjev, vodstva in investitorjev (Cheffins, 2011). Kako uspešno bo posamezna inštitucija delovala je odvisno od tega, kakšen sistem korporativnega upravljanja bo razvila in kako bo poskrbela za implementacijo tega sistema (Ahmed, 2015). Kljub temu da se korporativnemu upravljanju posveča toliko pozornosti, pa enotna definicija korporativnega upravljanja še ni bila sprejeta (Mülbert, 2010).

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (2008) korporativno upravljanje opisuje kot skupek odnosov med višjim vodstvom, upravnim odborom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami. Korporativno upravljanje skrbi tudi za postopke vodenja, s katerimi podjetje doseže svoje cilje, prav tako pa določa orodja za doseganje teh ciljev in orodja za spremljanje rezultatov.

Ker korporativno upravljanje pokriva več različnih področij (na primer ekonomijo, pravo, politiko, etiko), se poleg zgoraj omenjene definicije pojavljajo tudi številne druge opredelitve tega pojma (Pašič, 2016). Tako na primer Shleifer and Vishny (1997) korporativno upravljanje opredeljujeta kot način, s katerim investitor poskrbi, da višje vodstvo njegovega kapitala ne uporabi na napačen način in da se mu investicija povrne. Sistem korporativnega upravljanja tako poskrbi za razrešitev problema principala in agenta ter uskladi interese investitorjev in višjega vodstva.

OECD se poleg splošne opredelitve korporativnega upravljanja dotika tudi opisa učinkovitega sistema korporativnega upravljanja. Navaja, da mora učinkovit sistem korporativnega upravljanja višjemu vodstvu in upravnemu odboru nuditi pravo spodbudo za doseganje ciljev, ki so v interesu celotne inštitucije in delničarjev, poleg tega pa mora korporativno upravljanje poskrbeti tudi za učinkovit nadzor. Učinkovit sistem korporativnega upravljanja prav tako prispeva k vzpostavitvi zaupanja znotraj družbe in ekonomskega sistema ter tako poskrbi za pravilno delovanje gospodarstva (OECD, 2008).

Inštitucije imajo lahko oblikovan enotirni ali dvotirni sistem korporativnega upravljanja. Pri enotirnem sistemu je za vodenje in nadzor inštitucije zadolžen en sam organ – upravni odbor. V dvotirnem sistemu korporativnega upravljanja sta nadzorna in vodilna funkcija razdeljeni. Tako za vodenje delovanja inštitucije poskrbi uprava, nadzorni svet pa skrbi za nadzor delovanja uprave. Enotirni sistem korporativnega upravljanja se uporablja predvsem v ZDA, medtem ko je dvotirni sistem korporativnega upravljanja značilen za Nemčijo (Block & Gerstner, 2016). V nadaljevanju magistrskega dela se osredotočam predvsem na delo upravnih odborov.

Pri oblikovanju in implementaciji sistema korporativnega upravljanja sodeluje veliko število udeležencev, ki vključujejo upravni odbor, višje vodstvo, delničarje, revizorje, regulatorje, posojilodajalce in ostale deležnike. Najpomembnejšo vlogo igra upravni odbor, ki je zadolžen za oblikovanje pravil in sprejemanje najpomembnejših odločitev. Upravni odbor prav tako skrbi za nadzor višjega vodstva in uvajanje sprememb, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu delovanju podjetja (Abedin & Arif, 2015). Pomemben del sistema korporativnega upravljanja pa predstavljajo tudi delničarji. Z nakupom delnice postanejo delni lastniki podjetja, zato morajo imeti pravico do izražanja svojega mnenja in predlogov glede delovanja podjetja (Abedin & Arif, 2015).

### 1.3 Neuspešnost korporativnega upravljanja pred krizo

S pojavom finančne krize so se kot problematičen del sistema korporativnega upravljanja pokazala predvsem naslednja področja (Ard & Berg, 2010):

- **Upravni odbori:** Za učinkovito usklajevanje interesov podjetja ter interesov delničarjev je potreben upravni odbor, ki je sposoben sprejeti objektivne odločitve. Za to sta potrebna predsednik in izvršni direktor, ki izbereta izkušene neizvršne člane in jih zadolžita za določene naloge. V primeru, da upravni odbor ne deluje kot je treba, lahko to oslabi njegovo zmožnost reagiranja na tveganja ter vodenje in sprejemanje objektivnih odločitev. Med krizo se je pokazalo, da se eden izmed problemov upravnih odborov skriva v združevanju funkcij, saj funkcija predsednika in izvršnega direktorja mnogokrat nista bili ločeni. Drugi problem se je kazal v premajhnem številu neizvršnih članov z zadostnim strokovnim znanjem, prav tako pa je bilo v upravnem odboru, v primerjavi z odvisnimi, tudi premajhno število neodvisnih članov.
- **Upravljanje s tveganji:** Neučinkovito upravljanje s tveganji predstavlja enega glavnih razlogov, ki so pripeljali do finančne krize. Čeprav je za učinkovito upravljanje s tveganji potrebno mnogo dejavnikov, pa glavno vlogo pri tem igra upravni odbor. Le-ta je odgovoren za prepoznavanje, merjenje, upravljanje in poročanje o vseh tveganjih, katerim je izpostavljena banka. Upravni odbor ni prejemal zadostnih informacij glede tveganj, zato je imel lažen občutek varnosti. Prav tako je vzrok neučinkovitega upravljanja s tveganji predstavljalo tudi že zgoraj omenjeno nezadostno število izvršnih članov upravnega odbora z ustreznim strokovnim znanjem. Pri inštitucijah s slabim sistemom upravljanja s tveganji se problem nahaja tudi na nivoju višjega vodstva, ki je neuspešno sprejelo in vpeljalo sisteme za prepoznavanje, merjenje ter poročanje o tveganjih. Tako sistem ni zaznal stopnje in vrste tveganja, prav tako pa tveganje in donos na tveganje nista bila pravilno ocenjena, kar je povzročilo neprimerno porazdelitev kapitala.
- **Vključenost delničarjev:** Dober sistem korporativnega upravljanja delničarjem pripisuje številne obveznosti in pravice, ki vključujejo pravice za imenovanje direktorjev, pravice za sprejemanje glavnih odločitev v podjetju in pravice do informacij o podjetju. Navedene pravice delničarjem pomagajo pri sprejemanju odločitev in nadzorovanju delovanja višjega vodstva. Pomembno vlogo pri sodelovanju v procesu korporativnega upravljanja in pri vodenju podjetja igrajo tudi investitorji, ki so hkrati tudi večinski lastniki delnic. Tekom krize se je pokazalo, da so pravice delničarjev velikokrat kršene, saj na primer delničarji niso mogli zadostno sodelovati pri določanju višine nagrad za višje vodstvo. Prav tako so bili tudi investitorji velikokrat preveč pasivni in se niso zanimali za delovanje banke.
- **Nagrajevanje:** Dober sistem korporativnega upravljanja narekuje, da mora upravni odbor višino nagrade uskladiti z dolgoročnimi interesi podjetja in delničarjev. Tekom finančne krize se je pokazalo, da problem predstavlja določitev višine nagrad glede na

trenutno profitabilnost. Višje vodstvo je v želji po kratkoročnih dobičkih večkrat delovalo v škodo dolgotrajne stabilnosti in vrednosti banke. Prav tako je prišlo do situacij, ko so bile nagrade izplačane kljub neuspešnemu delovanju banke.

Zgoraj navedeni problem neučinkovitega korporativnega upravljanja se je začel reševati tako na državnih ravneh kot tudi na mednarodni ravni, kjer je prišlo do spreminjanja in dopolnjevanja standardov in zakonodaje (Ard & Berg, 2010).

## **1.4 Regulatorni organi**

Regulatorni organi so zadolženi za zagotavljanje varnega in pravilnega delovanja bank ter gladkega delovanja finančnega sistema (Greenbaum et al., 2016). Skrbijo za oblikovanje pravil za finančne inštitucije, s katerimi zagotovijo finančno stabilnost in zaščito vseh uporabnikov finančnih storitev. Pri svojem delu sodelujejo tudi z nadzornimi organi, ki pa so odgovorni za nadzor upoštevanja postavljenih pravil (Denters, 2009).

V večini držav sta regulatorni in nadzorni organ pod okriljem centralne banke, lahko pa delujeta tudi samostojno (Greenbaum et al., 2016). Z namenom zagotoviti čim večjo učinkovitost in stabilnost finančnega sistema, so bili tako na mednarodni kot tudi državni ravni ustanovljeni številni regulatorni in nadzorni organi, ki pa so se še posebej razširili po začetku finančne krize.

### **1.4.1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj**

OECD je zadolžena za oblikovanje svetovnih standardov ter načel v gospodarskih in razvojnih politikah, širjenje politik za višjo gospodarsko rast, višji življenjski standard in razvoj gospodarstva v državah nečlanicah OECD, pospeševanje svetovne trgovine ter raziskave na področju gospodarskega in socialnega razvoja. Prav tako se ukvarja z izdelavo statistike in analiz, svoje ugotovitve in priporočila pa izdaja v različnih poročilih. OECD združuje 34 gospodarsko najrazvitejših držav na svetu, ki med seboj sodelujejo pri odkrivanju problemov ter oblikujejo standarde in načela za njihovo reševanje. Zadnjo širitev je organizacija doživela leta 2010, ko so se ji pridružili Izrael, Čile, Estonija in Slovenija (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, 2016).

### **1.4.2 Odbor za finančno stabilnost**

Odbor za finančno stabilnost (angl. *Financial Stability Board*; v nadaljevanju FSB) predstavlja mednarodno inštitucijo, ki nadzoruje in izdaja priporočila o globalnem finančnem sistemu. Ustanovljen je bil leta 2009 na podlagi svojega predhodnika – Forum za finančno stabilnost (angl. *Financial Stability Forum*; v nadaljevanju FSF). FSB je zadolžen za prepoznavanje težav, ki se pojavijo v globalnem finančnem sistemu, ter za iskanje primernih in hitrih rešitev. Poudarja pomen sodelovanja in izmenjave informacij

med inštitucijami, ki so v posamezni državi odgovorne za finančno stabilnost. Prav tako spodbuja oblikovanje mednarodnega kriznega upravljanja, zadolžen pa je tudi za nadzor in svetovanje pri implementaciji zakonov. Odločitve FSB niso pravno zavezujoče, vendar pa vseeno na države članice izvaja moralni pritisk in jih tako spodbuja k implementaciji postavljenih pravil (Our history, 2016).

### **1.4.3 Evropski bančni organ**

Evropski bančni organ (v nadaljevanju EBA) predstavlja neodvisen organ Evropske unije. Ustanovljen je bil v začetku leta 2011 kot del Evropskega sistema bančnega nadzora. Zadolžen je za zagotavljanje finančne stabilnosti Evropske unije ter za nadzor in zagotavljanje pravilnega in učinkovitega delovanja bančnega sektorja. S pomočjo ustreznega, učinkovitega in usklajenega nadzora želi izboljšati delovanje notranjega trga, zato je njegova naloga sprejetje zavezujočih tehničnih standardov in smernic. EBA si prav tako prizadeva za vzpostavitev enotnih pravil, ki bi veljala za finančne inštitucije po celotni Evropski uniji. Vlogo igra tudi pri nadzoru implementacije pravil, pri ocenjevanju tveganj in pri izvajanju stresnih testov v bančnem sektorju znotraj Evropske unije (Evropski bančni organ, 2016).

### **1.4.4 Svet za nadzor finančne stabilnosti**

V ZDA so leta 2010 kot odgovor na krizo sprejeli Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in varstvu potrošnikov, v skladu s katerim je bil ustanovljen Svet za nadzor finančne stabilnosti (Koba, 2012). Naloga Sveta za nadzor finančne stabilnosti (v nadaljevanju Svet) je olajšati uskladitev regulatornega sistema, saj spodbuja izmenjavo informacij ter sodelovanje med organizacijami, ki so zadolžene za oblikovanje zakonov, preglede in izdelavo poročil. S tem želi zmanjšati vrzeli in odpraviti slabosti v regulatornem sistemu ter tako pripomoči k večji stabilnosti finančnega sektorja. Svet je prav tako zadolžen za vzpostavitev močnejše regulacije v inštitucijah, ki niso bile zadosti regulirane, čeprav so igrale pomembno vlogo pri nastanku finančne krize (About FSOC, 2016).

## **2 REGULACIJA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V BANKAH**

Po začetku finančne krize so regulatorni organi na nacionalni in mednarodni ravni uvedli številne reforme. Z njimi so želeli povečati stabilnost bank, s čimer bi pripomogli k stabilnosti celotnega ekonomskega sistema, prav tako pa so želeli poskrbeti, da banke v času krize ne bi več potrebovale državne pomoči. Tekom krize se je pokazalo, da se je glavni problem skrival v prevelikem prevzemanju tveganj, zato so se regulatorni organi z novimi pravili osredotočili predvsem na to področje. Ker so banke začele delovati vse bolj globalno, so morali pravila prilagoditi predvsem na mednarodni ravni. Poleg tega so posebna pravila oblikovali tudi za sistemsko pomembne banke, ki bi lahko privedle do t. i.

domino efekta, kar pomeni, da bi propad ene banke privedel do propada številnih drugih bank (Financial regulations: five years of reforms, 2016).

Samo oblikovanje dobrih zakonov pa ni dovolj za vzpostavitev večje stabilnosti sistema, zato morajo regulatorni organi poskrbeti tudi za primerno implementacijo (Caruana, 2015). Sodelovati morajo z nadzornimi organi in tako poskrbeti, da banke pravilno sledijo ter upoštevajo zakone in predpise. Banke morajo zato dati nadzornim organom na razpolago vse informacije o svojem delovanju. V primeru, da nadzorni organi naletijo na kršitve, lahko banki izdajo opozorilo ali pa ji izrečejo kazen (Basel Committee on Banking Supervision, 2012). Nadzorni organi so prav tako zadolženi za odkrivanje pomanjkljivosti v bančnem sistemu, ki jih morajo hitro in pravilno razrešiti. Na ta način nadzorni organi preprečijo, da bi odkrite napake ogrozile stabilnost sistema. Pri svojem delovanju morajo biti neodvisni, zato je treba s pomočjo zakonov preprečiti, da bi na oceno nadzornih organov lahko vplivale druge osebe (Vināls, 2009).

Glavni razlog za regulacijo predstavlja želja po zagotavljanju bančne varnosti in konkurence v bančnem sektorju. Regulacija bank je prav tako pomembna zaradi že zgoraj omenjenega vpliva bank na gospodarstvo in zaradi stroškov, ki nastanejo pri zlomu banke (Livingston, 1996). S pomočjo regulacije se zavarujejo tudi javni prihranki in poveča se zaupanje javnosti v bančni sistem (Rose, 1999). Regulacija prav tako poskrbi za nadzor nad poslovanjem bank in za likvidnost plačilnega sistema (Dimovski & Gregorič, 2000).

Regulatorne organe predstavljajo centralne banke, ki poslovnim bankam izdajo dovoljenje za opravljanje dejavnosti. To dovoljenje je izdano na podlagi kapitalske ustreznosti poslovne banke, sposobnosti njenega višjega vodstva, možnosti bodočega zaslužka itd. (Dimovski & Gregorič, 2000). Centralne banke so prav tako zadolžene tudi za izdajanje in odvzemanje dovoljenj nadzornikom bank (Nadzor bančnega sistema, 2016). V Sloveniji je za dodeljevanje dovoljenj nadzornikom bank zadolžena Banka Slovenije. Le-ta določa, da banke lahko nadzorujejo le tiste osebe, ki imajo dovolj znanja in izkušenj s področja nadzora in spremljanja poslovanja bank. Od nadzornikov se pričakuje, da zagotavljajo varen in skrben nadzor v skladu z etičnimi načeli ter da preprečijo morebitno nasprotje interesov (Svenšek, 2014).

Nadzorni organi opravljajo bonitetni nadzor bank, s katerim skušajo zagotoviti, da banka varno in dobro posluje. Nadzor je osredotočen predvsem na upravljanje s tveganji, saj nadzorni organi skušajo ugotoviti, kateremu in kolikšnemu tveganju je banka izpostavljena. Na podlagi teh ugotovitev nadzorni organi nato oblikujejo ustrezna pravila (Ilovar, 1997). Pri nadzoru bank si nadzorni organi lahko pomagajo s t. i. CAMELS metodo in tako podajo oceno stanja banke. Banke morajo tako poskrbeti za ustrezno količino kapitala (angl. *capital adequacy*), prav tako pa morajo poskrbeti za kvaliteto svojih naložb (angl. *asset quality*). Pri slednjih nadzorni organi ocenijo kreditno tveganje in posojila razvrstijo glede na kakovost. Banke morajo prav tako poskrbeti za primerno



usposobljenost višjega vodstva (angl. *management ability*). Pri tem nadzorni organi ocenijo, ali je vodstvo primerno usposobljeno in izobraženo, pošteno ter pripravljeno upoštevati pravila. Pri ocenjevanju stanja bank se upošteva tudi njihova dobičkonosnost (angl. *earnings*) v primerjavi z njihovimi konkurenti. Banke morajo poskrbeti tudi za likvidnosti (angl. *liquidity*), kjer nadzorni organi preverijo, ali ima banka na voljo primerna sredstva, ki jih lahko v primeru težav pretvori v likvidno obliko. Banke morajo biti prav tako pozorne na občutljivost na tržna tveganja (angl. *sensitivity to market risk*), saj nadzorni organi ocenijo, kako občutljiva so sredstva banke na spremembe, ki se pojavijo na trgu (Greenbaum et al., 2016).

## **2.1 Korporativno upravljanje v bankah**

Banke igrajo ključno vlogo v ekonomiji, saj sredstva varčevalcev in deponentov večkrat posojajo za razvoj podjetji in tako pripomorejo k ekonomski rasti. Učinkovit sistem korporativnega upravljanja je za pravilno delovanje bančnega sektorja bistvenega pomena, saj lahko neučinkovito upravljanje privede do propada bank, kar povzroči negativne posledice, ki jih občuti celoten ekonomski sistem (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

Baselski odbor za finančni nadzor sistem korporativnega upravljanja v bankah opredeljuje kot način vodenja poslovanja banke s strani višjega vodstva in upravnega odbora. Sistem korporativnega upravljanja določa, kako višje vodstvo in upravni odbori določajo strategijo in cilje, vodijo vsakodnevno poslovanje banke, izbirajo in nadzorujejo zaposlene ter določajo načine nadzora. V bankah sistem korporativnega upravljanja prav tako omogoča zaščito interesov deponentov in izpolnjevanje želja delničarjev. Korporativno upravljanje zagotavlja varno in pravilno delovanje bank ter skrbi, da banke pri svojem delovanju upoštevajo vse državne zakone in predpise (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

Temelj korporativnega upravljanja predstavljajo tudi načela, ki spodbujajo pravično in pošteno poslovanje, prikazovanje vsega delovanja, odgovornost do delničarjev ter zavezo, da bo delovanje potekalo etično in skladno z zakonodajo (Thomson, 2009).

## **2.2 Načela korporativnega upravljanja OECD**

Načela OECD niso obvezujoča in ne nadomeščajo zakonodaje posamezne države, temveč služijo kot referenčni okvir za načrtovanje pravnega in regulatornega okvirja korporativnega upravljanja (Organisation for Economic co-operation and Development [OECD], 2015).

Načela OECD so sledeča (OECD, 2015):

- **Zagotavljanje osnov za učinkovit okvir korporativnega upravljanja:** Pri razvoju okvirja korporativnega upravljanja je treba upoštevati njegov vpliv na celotno gospodarstvo. Pomembno je, da sistem korporativnega upravljanja spodbuja transparentno in pošteno delovanje trgov, prav tako pa mora zagotavljati učinkovito razporeditev sredstev. Zahteve morajo biti konsistentne z načeli pravne države, odgovornosti med nadzornimi, regulatornimi in izvršnimi organi pa morajo biti jasno ločene. Regulatorni in izvršni organi morajo imeti na voljo sredstva in pooblastila, s katerimi lahko svoje obveznosti izvršijo na strokoven in objektiven način, njihove odločitve pa morajo biti pregledne in natančne ter podane pravočasno. Zaradi vse bolj globalnega delovanja podjetij mora okvir korporativnega upravljanja spodbujati tudi mednarodno sodelovanje in izmenjavo informacij.
- **Pravice delničarjev in ključne lastniške funkcije:** Okvir korporativnega upravljanja mora biti oblikovan tako, da ščiti pravice delničarjev. Med te pravice spadajo: pravica do varne registracije lastništva, pravica do odstopa ali prenosa deleža, pravica do rednega pridobivanja informacij o podjetju, pravica do glasovanja, pravica do izbora članov odbora in pravica do udeležbe pri dobičku. Delničarji morajo biti obveščeni glede sprememb na področju statuta o ustanovitvi podjetja in pridobivanja dodatnih delnic ter glede vseh izrednih sprememb. Delničarjem je treba omogočiti tudi sodelovanje in glasovanje na skupščinah delničarjev, kjer lahko upravnemu odboru zastavijo vprašanja v zvezi z delovanjem podjetja. Prav tako morajo imeti delničarji pravico do izvolitve članov upravnega odbora ter mnenja o politiki nagrajevanja. Okvir korporativnega upravljanja mora vsem lastnikom delnic istega razreda zagotavljati enake pravice, hkrati pa mora manjšinske delničarje zaščititi pred zlorabami večinskih delničarjev. Prav tako mora okvir korporativnega upravljanja poskrbeti za prepoved trgovanja na podlagi zlorabe notranjih informacij.
- **Inštitucionalni investitorji, trg vrednostnih papirjev in ostali posredniki:** Okvir korporativnega upravljanja mora biti oblikovan tako, da zagotavlja učinkovitost investicijske verige. Inštitucionalni investitorji morajo razkriti politiko korporativnega upravljanja (na primer v zvezi z glasovanjem) in poskrbeti za vsa potrebna sredstva, s pomočjo katerih lahko to politiko uspešno izpeljejo. Okvir korporativnega upravljanja mora zagotoviti, da svetovalci, analitiki, borzni posredniki in bonitetne agencije, ki so zadolženi za analizo in svetovanje, razkrijejo morebiten konflikt interesov, ki bi lahko vplival na njihovo oceno ali nasvet.
- **Vloga deležnikov pri korporativnem upravljanju:** Okvir korporativnega upravljanja mora spoštovati pravice, do katerih so deležniki upravičeni v skladu z zakoni ali sporazumi. Če so te pravice kršene, morajo deležniki prejeti primerno odškodnino. Okvir korporativnega upravljanja mora spodbujati sodelovanje med deležniki ter jim zagotoviti pravočasen in reden dostop do vseh potrebnih informacij. Deležnikom mora biti prav tako omogočeno, da pomisleke glede nezakonitega in neetičnega ravnanja

izrazijo odboru ali drugim oblastem, vendar takšno poročanje ne sme vplivati na pravice deležnikov.

- **Objavljanje podatkov in preglednost:** Okvir korporativnega upravljanja mora zagotavljati objavo pravočasnih in natančnih informacij. Le-te morajo obsegati finančne in poslovne rezultate družbe, cilje družbe, večinske lastniške deleže, podatke o politiki nagrajevanja, informacije o članih pravnega odbora (usposobljenost, postopek izbire članov), predvidljiva tveganja ter mehanizme in politiko korporativnega upravljanja. Informacije morajo biti zbrane in oblikovane v skladu z računovodskimi standardi ter pravili finančnega in nefinančnega poročanja. Pri reviziji mora sodelovati neodvisen in usposobljen revizor, ki zagotovi, da poročilo predstavlja pravo finančno situacijo podjetja.
- **Naloge upravnega odbora:** Okvir korporativnega upravljanja mora zagotoviti strateško vodenje družbe. Upravni odbor mora pri svojem delu uporabljati visoke etične standarde, upoštevati interese delničarjev in poskrbeti za učinkovit nadzor nad višjim vodstvom. Ključne funkcije upravnega odbora zajemajo pregled in vodenje korporacijske strategije, politike tveganj, nadzor nad poslovanjem, usklajevanje nagrajevanja z dolgoročnimi interesi podjetja, nadzor in urejanje navzkrižja interesov ter nadzor nad objavo podatkov. Upravni odbor mora pri svojih odločitvah vse skupine delničarjev obravnavati enakopravno in biti sposoben podati objektivno oceno glede delovanja podjetja, zato mora vključevati zadostno število neodvisnih članov. Naloga upravnega odbora vključuje tudi oblikovanje posebnih odborov, kot so odbor za nagrajevanje, odbor za upravljanje s tveganji in odbor za revizijo. Vsi navedeni odbori upravnemu odboru pomagajo pri izvajanju njegovih funkcij.

### 2.3 Načela Baselskega odbora za bančni nadzor

Leta 2015 je Baselski odbor za bančni nadzor izdal načela, ki bankam pomagajo pri vzpostavitvi dobrega sistema korporativnega upravljanja. Načela poudarjajo, da mora sistem korporativnega upravljanja poskrbeti za primerno upravljanje s tveganji, močan upravni odbor in učinkovit sistem nadzora (Corporate governance principles for banks, 2016).

Načela so sledeča (Basel Committee on Banking Supervision, 2015):

- **Splošne dolžnosti upravnega odbora:** Upravni odbor je odgovoren za strategijo banke, notranjo organizacijo, upravljanje s tveganji, sistem korporativnega upravljanja in še mnogo drugih področji. Nadzoruje tudi delo višjega vodstva, ki skrbi za izpolnjevanje ciljev banke. Upravni odbor igra ključno vlogo pri vzpostavljanju korporativne kulture in vrednot. Poskrbeti mora, da banka deluje v skladu z etičnimi načeli, zato ne sme dovoliti nobenega kaznivega delovanja. Ker upravni odbor poudarja pomembnost učinkovitega upravljanja s tveganji, ne podpira prekomernega

prevzemanja tveganj, poleg tega pa skrbi, da je prevzemanje tveganj usklajeno s strateškimi in finančnimi načrti banke ter načinom nagrajevanja.

- **Usposobljenost in sestava upravnega odbora:** Upravni odbor mora biti sestavljen iz posameznikov, ki posedujejo različna znanja in izkušnje, saj tako lahko skupaj podajo mnenje o delovanju banke. Da bi bilo to mnenje kar se da objektivno in učinkovito, mora biti upravni odbor sestavljen iz zadostnega števila neodvisnih članov.
- **Dejavnosti in struktura upravnega odbora:** Upravni odbor mora biti oblikovan tako, da lahko učinkovito opravlja svoje naloge. Redno mora pregledovati in dopolnjevati svoja organizacijska pravila, obveznosti ter splošne dejavnosti. Za učinkovitejše delovanje in večji pregled nad določenimi področji lahko upravni odbor ustanovi posamezne odbore. Enega takšnih odborov predstavlja odbor za revizijo, ki skrbi za nadzor finančnega poročanja, pregled obsega in pogostosti revizije ter oblikovanje politike notranje revizije. Drugi odbor predstavlja odbor za tveganja, ki je zadolžen za svetovanje glede splošnega in trenutnega tveganja, poročanje glede odnosa do tveganj s strani banke ter pregled strategij upravljanja s tveganji. Kadar je banka systemsko pomembna, lahko upravni odbor ustanovi tudi odbor za nagrajevanje, ki skrbi za nadzor sistema nagrajevanja. Odbor mora poskrbeti, da je nagrada primerna in usklajena z dolgoročnim načrtom banke, s prevzetim tveganjem in z zahtevami zakonodaje.
- **Višje vodstvo:** Višje vodstvo sestavljajo posamezniki, ki so odgovorni za vsakodnevno vodenje banke. Njihove odločitve morajo biti transparentne in oblikovane tako, da spodbujajo učinkovito vodenje, zato mora biti vloga vsakega posameznika jasno določena. Višje vodstvo mora upravni odbor obveščati o spremembah strategije ali morebitnih tveganjih, o uspešnosti delovanja banke, o neuspešnosti notranjega nadzora ter o zakonodaji ali regulaciji.
- **Upravljanje skupinskih struktur:** Upravni odbor matične družbe se mora zavedati tveganj, ki zadevajo tako banko kot celoto, kot tudi podružnice banke. Vzpostaviti mora jasen sistem korporativnega upravljanja, ki pa mora ustrezati strukturi ter delovanju skupine in njenih podružnic.
- **Upravljanje s tveganji:** Banka mora ustanoviti neodvisen oddelek za tveganja. Naloga takšnega oddelka je prepoznati tveganja, jih oceniti in izmeriti njihov vpliv na banko, nadzorovati tvegano delovanje ter o vsem tem poročati upravnemu odboru ali odboru za tveganja.
- **Prepoznavanje, spremljanje in nadzorovanje tveganj:** Sistem za upravljanje s tveganji mora vključevati pravila, sisteme nadzora in postopke, ki omogočajo, da je način prepoznavanja, spremljanja in nadzorovanja tveganj usklajen z velikostjo in kompleksnostjo posamezne banke. Banke morajo pozornost posvetiti tudi kvantitativnim in kvalitativnim analizam, ki vključujejo stresne teste in analize scenarijev. Na ta način banke poskrbijo za boljše razumevanje potencialnega izpostavljanja tveganju. Banke morajo prav tako redno primerjati dejansko

produktivnost in ocenjeno tveganje ter določiti, ali je sistem za upravljanje s tveganji učinkovit in ga po potrebi prilagoditi.

- **Obveščanje o tveganju:** Za razvoj dobrega sistema upravljanja s tveganji je pomembna nenehna izmenjava vseh informacij v zvezi s tveganjem. Informacije morajo biti točne in razumljive ter pravočasno podane upravnemu odboru in višjemu vodstvu. S tem se omogoči, da upravni odbor in višje vodstvo sprejmeta pravilne odločitve.
- **Skladnost:** Banka za dobro delovanje potrebuje tudi oddelek, ki skrbi, da banka deluje pošteno ter da njeno delovanje poteka v skladu z ustreznimi zakoni, prepisi in notranjimi pravili. Takšen oddelek skrbi za izpolnjevanje vrednot, ki banko spodbujajo k odgovornemu delovanju in izpolnjevanju obveznosti. Oddelek mora delovati neodvisno od višjega vodstva, saj na ta način višje vodstvo ne more vplivati na odločitve, sprejete znotraj oddelka.
- **Notranja revizija:** Notranja revizija upravnemu odboru in višjemu vodstvu omogoča preverjanje učinkovitosti notranjega nadzora, sistema upravljanja s tveganji in sistema korporativnega upravljanja. Takšna revizija omogoča, da upravni odbor in višje vodstvo lahko popravita pomanjkljivosti v sistemu korporativnega upravljanja in izboljšata delovanje banke. Za učinkovito notranjo revizijo morata upravni odbor in višje vodstvo dati na razpolago vse potrebne informacije, prav tako pa morata zagotoviti in spodbujati neodvisnost oddelka, ki skrbi za notranjo revizijo.
- **Nagrajevanje:** Sistem nagrajevanja igra ključno vlogo v sistemu korporativnega upravljanja, saj se preko sistema nagrajevanja spodbuja uspešno delovanje ter primeren odnos do prevzemanja tveganj. Upravni odbor mora odobriti višino nagrad višjega vodstva, prav tako pa mora nadzorovati razvoj ter delovanje politike nagrajevanja in nadzora. Sistem nagrajevanja mora biti usklajen z delovanjem banke, strategijo upravljanja s tveganji, vrednotami in dolgoročnimi interesi banke.
- **Razkritje in transparentnost:** Transparentnost predstavlja pomemben del učinkovitega sistema korporativnega upravljanja, saj delničarjem in ostalim pomembnim deležnikom omogoča pridobitev informacij za učinkovito spremljanje upravnega odbora in višjega vodstva pri vodenju banke. Banke morajo razkriti informacije glede lastniške strukture, volilnih pravic in strategije upravljanja s tveganji. Prikazati morajo tudi strukturo in pravila korporativnega upravljanja, kjer morajo razkriti informacije glede višine nagrad ter glede postopka določanja višine nagrad. Razkrite informacije morajo biti točne, jasne in predstavljene tako, da so lahko razumljive in dostopne različnim deležnikom.
- **Vloga nadzornih organov:** Nadzorni organi morajo poskrbeti za smernice in pravila s katerimi zagotovijo, da banke vzpostavijo dober sistem korporativnega upravljanja. Smernice so pomembne predvsem za države, ki nimajo vpeljanih učinkovitih zakonov in predpisov s področja korporativnega upravljanja. Nadzorni organi vlogo prav tako igrajo pri ocenjevanju sistema korporativnega upravljanja posamezne banke. Med ocenjevanjem morajo poskrbeti za jasno in redno komunikacijo s člani upravnega

odbora, višjim vodstvom in osebami, ki so odgovorne za upravljanje s tveganji ter notranjo revizijo.

## 2.4 Načela dobre prakse nagrajevanja

Kot velik problem korporativnega upravljanja se je pokazalo tudi področje nagrajevanja, saj so nagrade večkrat spodbujale preveliko prevzemanje tveganj. Forum za finančno stabilnost (v nadaljevanju FSF) je tako leta 2009 izdal Načela dobre prakse nagrajevanja, s katerimi je podal smernice za ureditev sistema nagrajevanja. Načela se delijo na tri sklope in se nanašajo na zagotavljanje učinkovitega upravljanja sistema nagrajevanja, usklajevanje nagrajevanja s skrbnim prevzemanjem tveganj ter učinkovit nadzor in vključenost deležnikov (Financial Stability Forum, 2009).

### 2.4.1 Učinkovito upravljanje sistema nagrajevanja

V preteklosti upravni odbori niso videli povezanosti med področjem nagrajevanja in prevzemanjem tveganj. Vendar so kasneje spoznali, da morajo biti nagrade oblikovane tako, da ne spodbujajo prevelikega prevzemanja tveganj. Na področju učinkovitega upravljanja sistema nagrajevanja načela določajo (Financial Stability Forum, 2009):

- **Upravni odbor mora nadzorovati oblikovanje in delovanje sistema nagrajevanja:** Pomembno je, da upravni odbor nadzira oblikovanje sistema nagrajevanja na področju celotne banke in ne le za višje vodstvo. Tako poskrbi, da različni predstavniki višjega vodstva, predvsem v času ekonomske rasti, sistema nagrajevanja ne prilagajajo in spreminjajo ter tako ne uničijo njegove prvotne funkcije. Največja učinkovitost sistema nagrajevanja se doseže s pomočjo neodvisnih članov odbora, ki posedujejo ustrezno znanje s področja nagrajevanja in upravljanja s tveganji.
- **Upravni odbor mora nadzorovati in pregledovati sistem nagrajevanja in tako poskrbeti, da le-ta deluje pravilno:** Pri doseganju učinkovitega delovanja sistema nagrajevanja je poleg oblike samega sistema pomemben tudi dober nadzor. S pomočjo nadzora je treba preverjati morebitno neupoštevanje pravil, poleg tega pa se preko nadzora ugotovi tudi, ali sistem deluje dobro ali pa ga je treba prilagoditi oziroma spremeniti.
- **Zaposleni, ki so zadolženi za finančni nadzor in nadzor tveganj, morajo biti neodvisni ter imeti ustrezna pooblastila. Nagrajevanje zaposlenih mora biti neodvisno od poslovnih področij, ki jih nadzirajo, in mora ustrezati funkciji, ki jo opravljajo:** Funkcija zaposlenih, ki so zadolženi za upravljanje s tveganji, ne sme omogočati, da na oceno tveganja vplivajo osebe, katerih nagrada je odvisna od te ocene. Tudi zaposleni, ki so zadolženi za upravljanje s tveganji, morajo biti za svoje delo nagrajeni. Za zagotovitev njihove neodvisnosti nagrada ne sme biti vezana na nagrade oddelkov, ki jih nadzirajo.

## 2.4.2 Usklajevanje nagrajevanja s skrbnim prevzemanjem tveganj

Pri določanju višine nagrade zaposlenega je treba upoštevati, koliko tveganja takšen zaposleni prevzema v imenu banke. Pri tem je prav tako treba upoštevati vsa ocenjena in morebitna bodoča tveganja. Načela na področju usklajevanja nagrajevanja in prevzemanja tveganj določajo (Financial Stability Forum, 2009 ):

- **Nagrada mora biti usklajena glede na vse vrste tveganj:** Sistem nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da je višina nagrade odvisna od stopnje prevzetega tveganja. To pomeni, da dva posameznika, kljub temu da ustvarita isti dobiček, nista upravičena do iste nagrade, če na primer prvi v imenu banke prevzame višje tveganje kot drugi. Pri usklajevanju nagrade glede na vrsto tveganja pa se pojavi težava, saj je težko poiskati idealno razmerje med kvalitativnimi metodami za merjenje tveganj in lastno presojo. Takšna uskladitev je težka tudi na področjih, kjer so metode merjenja še v procesu oblikovanja (na primer pri likvidnostnem tveganju). Drugo težavo predstavlja vprašanje pravičnosti, saj je nagrado težko oblikovati tako, da bo pravična za vse. Po drugi strani se pojavlja tudi nevarnost, da bodo posamezniki zaradi lastnega interesa želeli vplivati na proces merjenja tveganj.
- **Rezultati nagrajevanja morajo biti sorazmerni z rezultati na področju tveganj:** Sistem nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da nagrade usklajuje z uspešnostjo. V preteklosti se je pokazalo, da so se nagrade (variabilni del) veliko bolj povečale v letih uspešnega poslovanja, kot pa zmanjšale v letih neuspešnega poslovanja. Tako so zaposleni prejeli visoke nagrade tudi takrat, ko so banke dosegale slabe rezultate. Nagrade morajo biti zato usklajene v skladu s prispevkom posameznika k uspešnem poslovanju, vendar pa je pri tem treba paziti, da želja po boljših rezultatih ne privede do prevelikega prevzemanja tveganj. Prav tako je nagrade treba ukiniti oziroma primerno zmanjšati v času slabega poslovanja.
- **Časovni raspored izplačil nagrad mora biti prilagojen časovnemu okvirju tveganj:** Tveganje, ki nastane pri poslovanju, se pokaže šele po preteku določenega obdobja, zato bi bilo treba tudi nagrade izplačati z zamikom. Če je nagrada izplačana takoj, lahko zaposleni, v želji po čim višji nagradi, banko izpostavi tveganju, ki se bo pokazalo šele kasneje. Nagrado lahko zaposleni prejme šele takrat, ko se pokažejo dobri rezultati poslovanja, v nasprotnem primeru pa se nagrada ne izplača oziroma jo mora zaposleni vrniti.
- **Kombinacija denarja, kapitala in drugih oblik nagrajevanja mora biti skladna z usklajevanjem tveganj:** V preteklosti so zaposlene k delovanju v skladu z interesi podjetja motivirali predvsem s pomočjo nagrad v obliki delnic. Čeprav je to pomenilo, da bi v primeru slabega poslovanja izgube utrpeli tudi oni, to še vedno ni preprečilo prevelikega prevzemanja tveganj. Vzrok se je skrival v tem, da so bili zaposleni še vedno bolj osredotočeni na pridobivanje delnic kot pa na vrednost samih delnic. Prav tako so predvsem zaposleni na nižjih ravneh menili, da njihova dejanja nimajo vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Ker se cena delnice odziva na trenutne rezultate, so

zaposleni z namenom izboljšanja kratkotrajnih rezultatov sprejemali bolj tvegane odločitve. Pomembno je poiskati pravilno ravnovesje med različnimi oblikami nagrajevanja, vendar pa je le-to odvisno od položaja, ki ga ima posameznik v podjetju, saj načeloma tisti na višjih položajih še vedno prejemajo večji delež nagrade v delnicah.

### 2.4.3 Učinkovit nadzor in vključenost deležnikov

Podjetje mora deležnikom zagotoviti, da je sistem nagrajevanja primeren in učinkovit, zato mora deležnikom dati na razpolago vse potrebne informacije. Prav tako pa mora podjetje poskrbeti za nadzor, s katerim zagotovi, da nagrajevanje poteka v skladu z določili. Na področju nadzora na področju nagrajevanja načela navajajo (Financial Stability Forum, 2009):

- **Nadzorniki morajo strogo in stalno pregledovati sistem nagrajevanja ter nemudoma ukrepati v primeru pomanjkljivosti:** Pri nadzorovanju podjetja morajo nadzorni organi pozornost posvetiti tudi sistemom nagrajevanja in v primeru odkritja nepravilnosti o tem obvestiti višje vodstvo ali upravni odbor. Pomembno je, da nadzorni organi sodelujejo tako na nacionalni kot tudi mednarodni ravni ter tako skupaj razvijajo načela in postopke za doseganje učinkovitega sistema nagrajevanja.
- **Podjetja morajo razkriti jasne, celovite in pravočasne informacije glede sistema nagrajevanja ter tako olajšati vključenost vsem deležnikom:** Informacije morajo vsebovati tako splošen opis sistema nagrajevanja kot tudi postopke njegove implementacije, prav tako pa tudi podroben opis postopka upravljanja s tveganji ter kako nagrajevanje vpliva na dolgoročno profitabilnost.

Zgoraj navedena načela podajajo smernice za oblikovanje učinkovitega sistema nagrajevanja, ki ne spodbuja prevelikega prevzemanja tveganj. Načela so namenjena vsem finančnim inštitucijam, še posebej pa so pomembna za večje in sistemsko pomembne inštitucije (Compensation Practices, 2016).

## 2.5 Kaj je skupno vsem načelom?

Različne (predvsem razvite) države se že dolgo zavedajo pomena dobrega korporativnega upravljanja. Tako so različne inštitucije izdale številna načela, ki banke usmerjajo k vzpostavitvi učinkovitejšega sistema korporativnega upravljanja. OECD je že leta 1999 izdala Načela korporativnega upravljanja OECD, ki pa jih je nato vsakih nekaj let dopolnjevala. Zadnje tako dopolnitev so omenjena načela doživela leta 2015 (2014-2015 Review of the OECD Principles of Corporate Governance, 2016). Tudi Baselski odbor za finančni nadzor je svoja načela izdal že leta 1999 in jih dopolnil leta 2010, zadnja načela pa je izdal leta 2015 (Debevoise & Plimpton LLP, 2015). Kaj kmalu po začetku krize je svoja načela izdal tudi FSB, ki pa se je za razliko od ostalih inštitucij podrobneje posvetil



področju nagrajevanja. Tako je leta 2009 izdal Načela dobre prakse nagrajevanja, saj se je po začetku finančne krize pokazalo, da se velik problem korporativnega upravljanja skriva v slabo oblikovanemu sistemu nagrajevanja (Financial Stability Forum, 2009).

Vsem omenjenim načelom je skupno to, da si prizadevajo izboljšati področje korporativnega upravljanja. Navedena načela poudarjajo pomembnost razkritja informacij glede delovanja banke, sprejemanja odločitev, upravljanja s tveganji in področja nagrajevanja. Navajajo, da na ta način banka poskrbi za večjo vključenost delničarjev in drugih deležnikov. Vsa načela prav tako poudarjajo pomen upravnih odborov in izpostavljajo, da morajo upravni odbori imeti zadostno število neodvisnih članov. Na ta način upravni odbori delujejo učinkovitejše, sprejete odločitve pa so objektivnejše. OECD načela in Načela Baselskega odbora za bančni nadzor so si enotna tudi v tem, da spodbujajo etično delovanje upravnih odborov. Omenjena načela prav tako spodbujajo oblikovanje dodatnih odborov, ki upravnemu odboru omogočijo pregled nad posameznimi področji. Tako OECD načela in Načela Baselskega odbora za bančni nadzor na primer predlagajo ustanovitev odbora za tveganje, odbora za nagrajevanje itd.

Načela Baselskega odbora za bančni nadzor in Načela dobre prakse nagrajevanja prav tako poudarjajo pomembnost upravljanja s tveganji. Kot sem omenila že v enem izmed prejšnjih poglavij, se je tudi to področje tekom krize izkazalo za izjemno problematično. Banke morajo ustanoviti poseben odbor za tveganja, ki skrbi, da banka hitro prepozna in reagira na nastalo tveganje. Oboja načela prav tako omenjajo, da morajo banke poskrbeti za učinkovito upravljanje tveganj tudi na področju nagrajevanja. Nagrada mora biti oblikovana tako, da ne spodbuja prevelikega prevzemanja tveganja višjega vodstva in ostalih zaposlenih. Načela Baselskega odbora za bančni nadzor in Načela dobre prakse nagrajevanja prav tako poudarjajo pomembnost nadzornih organov. Le-ti skrbijo za učinkovito vpeljavo sistema korporativnega upravljanja in za popravne ukrepe v primeru odkritih nepravilnosti.

Načela korporativnega upravljanja OECD, Načela Baselskega odbora za bančni nadzor in Načela dobre prakse nagrajevanja niso pravno obvezujoča, zato njihova implementacija ni obvezna. Načela tako bankam služijo le kot okvir za oblikovanje učinkovitega sistema korporativnega upravljanja. Čeprav se vsa načela osredotočajo predvsem na večje in sistemsko pomembne inštitucije, pa načela poudarjajo, da je učinkovito korporativno upravljanje pomembno tudi za ostale inštitucije.

Vsem načelom je prav tako skupno, da so bila razvita s strani razvitih držav. Tako je na primer Načela korporativnega upravljanja OECD oblikovala Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, ki združuje 34 gospodarsko najrazvitejših držav na svetu (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, 2016). Načela na področju korporativnega upravljanja v bankah je izdal tudi Baselski odbor za bančni nadzor. Odbor je bil ustanovljen s strani držav skupine G10, kasneje pa so se mu pridružile še druge

članice (History of the Basel Committee, 2016). Ker so načela razvile inštitucije razvitih držav, predvidevam, da so banke v razvitih državah načela vpeljale kljub temu da le-ta niso pravno zavezujoča. Menim, da so se razvite države zaradi omenjenih načel začele hitreje zavedati pomena učinkovitega sistema korporativnega upravljanja in vpeljale različna pravila, ki urejajo to področje. S pomočjo ugotovitev, do katerih sem prišla v tem poglavju, lahko kvalitativno potrdim, da se regulacija korporativnega upravljanja v bankah med razvitimi in nerazvitimi državami razlikuje (hipoteza 2). To trditev preverjam tudi v četrtem poglavju, kjer analiziram podobnosti in razlike v regulaciji na področju nagrajevanja v razvitih ter nerazvitih državah.

### **3 ZAKONSKA UREDITEV KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V EU IN ZDA**

Finančna kriza je povsod po svetu pripeljala do tega, da so države začele posvečati večjo pozornost bankam in drugim finančnim inštitucijam ter njihovemu sistemu korporativnega upravljanja. Države so ugotovile, da banke nimajo razvitega primerne sistema upravljanja s tveganji in da banke pri svojem delovanju prevzemajo preveliko tveganje. Zaradi tega so države začele sprejemati različne zakone, s katerimi želijo izboljšati in okrepiti regulacijo na področju bančništva. Evropska unija je sprejela paket zakonodaje na področju bančništva, ki ga sestavlja Direktiva št. 2013/36/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o dostopu do dejavnosti kreditnih institucij in bonitetnem nadzoru kreditnih institucij in investicijskih podjetij, spremembi Direktive 2002/87/ES in razveljavitvi direktiv 2006/48/ES in 2006/49/ES (Ur. l. EU št. 176, L 176/338, v nadaljevanju CRD IV). V ZDA pa so kot odgovor na krizo sprejeli Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in varstvu potrošnikov.

#### **3.1 Četrta direktiva o kapitalskih zahtevah**

Paket CRD IV, ki je stopil v veljavo 1. januarja 2014, je namenjen izvajanju sporazuma Basel III, poleg tega pa ureja tudi področje korporativnega upravljanja v bankah. Velja za vse banke in investicijska podjetja znotraj Evropske unije in Evropskega gospodarskega prostora. Vključuje tudi podružnice in hčerinska podjetja inštitucij, ki niso del Evropskega gospodarskega prostora, a imajo tu svoj sedež. Paket CRD IV velja tudi za hčerinska podjetja (ne pa tudi podružnice) inštitucij, ki so del Evropskega gospodarskega prostora, a imajo svoj sedež izven njega (Stanger & Carr, 2013). Ker so pravila CRD IV torej obvezna za države članice EU in EFTA v magistrskem delu preverjam, ali se te države pri vpeljevanju regulacije korporativnega upravljanja razlikujejo od ostalih evropskih držav. Predvidevam, da bo med državami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami prišlo do razlik, saj so pravila CRD IV pravno zavezujoča. Države EU/EFTA morajo tako ta pravila dokončno vpeljati do leta 2019 (CRD IV – Frequently Asked Questions, 2016), medtem ko ostale evropske države k temu niso obvezane.

Z novimi pravili, enotnimi za vse banke, želi CRD IV vzpostaviti večjo finančno stabilnost in odpraviti tvegano ravnanje, ki je privedlo do propada različnih inštitucij ter do sistemskih težav v nekaterih državah. Tako kot mnogo zakonov že prej, se tudi nova direktiva osredotoča na področje kapitalske ustreznosti, likvidnosti in finančnega vzvoda, kjer pa pravila še bolj zaostreje. CRD IV določa, da morajo banke sorazmerno s prevzetim tveganjem rezervirati dovolj kapitala. Z njim bi pokrile morebitne nepričakovane izgube in tako tudi v času krize ohranile solventnost. Cilj CRD IV je prav tako zmanjšati višino finančnega vzvoda, ki ga uporabljajo banke. Ker finančni vzvod lahko vpliva na solventnost bank, bodo morale banke v skladu z novimi pravili odslej razkriti višino finančnega vzvoda. Pravila CRD IV od bank zahtevajo tudi uvedbo kapitalskih blažilnikov. Banke morajo z namenom ohranitve svojega kapitala oblikovati rezervo za ohranitev najkakovostnejšega kapitala, ki mora znašati 2,5 % skupne izpostavljenosti tveganju. V primeru kršenja tega pravila lahko banko doleti prepoved oziroma omejitve izplačevanja dividend ali nagrad. Enaka kazen je določena tudi za primer kršenja pravil, ki se nanašajo na proticiklični kapitalski blažilnik. Le-ta od bank zahteva, da v času gospodarske rasti (in s tem tudi porasti kreditov) poskrbijo za dodatno količino kapitala, ki v času upočasnjene gospodarske dejavnosti bankam omogoča, da še naprej dajejo posojila (Kapitalske zahteve za bančni sektor, 2016).

CRD IV državam prav tako omogoča, da od bank zahtevajo uvedbo rezerve za sistemska tveganja v obliki najkakovostnejšega kapitala. Rezerva je namenjena ublažitvi ali preprečevanju necikličnih sistemskih tveganj, ki bi lahko ogrozila stabilnost gospodarstva. Z namenom ohranitve stabilnosti finančnega sistema pa CRD IV uvaja tudi rezervo za sistemsko pomembne inštitucije, katerih propad bi prinesel hude posledice za celoten ekonomski sistem. Od sistemsko pomembnih inštitucij zahteva dodatnih 1–3,5 % navadnega lastniškega temeljnega kapitala tveganju prilagojenih sredstev. Cilj CRD IV je prav tako zagotoviti večjo transparentnost. CRD IV od bank zahteva, da poročajo in objavljajo podatke o svojem delovanju, ustvarjenem dobičku ter plačanih davkih, kar pripomore k vzpostavitvi večjega zaupanja javnosti do bančnega sektorja (Kapitalske zahteve za bančni sektor, 2016).

Pomembna novost CRD IV se pojavlja na področju nagrajevanja. Na tem področju CRD IV tako zajema:

- **Omejevanje nagrad:** CRD IV določa razmerje med fiksnim in variabilnim delom plačila. Fiksni del je povezan s strokovno usposobljenostjo zaposlenega, medtem ko bi moral variabilni del plačila odražati uspešnost delovanja zaposlenega. Variabilni del mora prav tako upoštevati tveganje, ki ga sprejema zaposleni, ocena uspešnosti delovanja pa mora temeljiti na večletnem obdobju. CRD IV višine variabilnega dela ne prepušča več odločitvi posameznih bank, ampak določa, da variabilni del lahko znaša do največ 100 % fiksnega zneska. V nekaterih primerih dovoljuje, da se variabilni del zviša na 200 % višine fiksnega dela. Takšna izjema je mogoča, če jo podpre 66 %

delničarjev, ki ima v lasti vsaj 50 % delnic, ali 75 % delničarjev, kadar je lastniški delež manjši. Prav tako je o zvišanju nagrade treba obvestiti regulatorni organ. Vsaj 50 % variabilnega dela morajo predstavljati delnice ali podobni instrumenti, ki se lahko v primeru težav pretvorijo v kapital. Prav tako mora biti 40 % (pri večjih izplačilih 60 %) variabilnega dela izplačano v obliki instrumentov z odloženim izplačilom od najmanj tri do pet let.

- **Zagotovitev nagrad:** CRD IV še bolj omejuje zagotovitev nagrad. Navaja, da zagotovitev nagrad ni skladna z načeli nagrajevanja glede na uspešnost delovanja ali z načeli učinkovite prakse obvladovanja tveganj. Zagotovljene nagrade zato ne morejo predstavljati del običajnih postopkov nagrajevanja. CRD IV prav tako določa, da je zagotovitev nagrad možna le pri novih zaposlitvah in le v prvem letu, vendar pa mora inštitucija za to zagotoviti trdno kapitalsko osnovo.
- **Vračilo/zmanjšanje nagrade:** Nova pravila določajo vračilo ali zmanjšanje do 100 % variabilnega dela (nagrade). Nagrado je treba vrniti v primeru, ko je oseba, ki je to nagrado prejela, sodelovala ali bila odgovorna za odločitve, ki so vodile do velikanskih izgub za inštitucijo, ali pa ta oseba ni dosegla primernih standardov.
- **Odbor za nagrajevanje:** CRD IV določa, da morajo inštitucije, ki jih nova direktiva zadeva, ustanoviti odbor za nagrajevanje. Ta odbor bo skrbel za izvajanje in presojanje načinov nagrajevanja, pri svojih odločitvah pa bo moral upoštevati tudi dolgoročni interes delničarjev, investorjev in širše javnosti.
- **Predčasna prekinitev pogodbe:** CRD IV določa, da morajo plačila v primeru predčasne prekinitve pogodbe odražati uspešnost delovanja v določenem obdobju. Prav tako ne smejo spodbujati ter nagrajevati neuspeha in nepravilnega delovanja.
- **Razkrivanje informacij:** CRD IV določa, da javne informacije glede nagrajevanja vsebujejo tudi število sestankov, ki jih je sklical upravni odbor v zvezi z nagrajevanjem v določenem poslovnem letu. Informacije morajo prav tako razkriti razmerje med fiksnim in variabilnim delom plačila ter, če tako zahteva država članica ali pristojni organ, tudi celotno plačilo, ki ga prejme član upravnega odbora ali višjega vodstva. CRD IV določa tudi razkritje vseh oseb, ki so v poslovnem letu prejele več kot milijon evrov nagrade.

Pri vpeljavi paketa CRD IV je ključno vlogo igral EBA. Evropskim inštitucijam je ponujal nasvete, prav tako pa izdajal tudi različne smernice in poročila o poteku implementacije (Implementing Basel III in Europe: CRD IV package, 2016). EBA je določil, da se nova pravila nagrajevanja nanašajo na vse zaposlene, ki lahko materialno vplivajo na profil tveganja določene finančne inštitucije. Kriteriji, glede na katere se določa, kateri zaposleni sodijo v ta okvir, so razdeljeni na kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativni kriteriji so povezani z vlogo, ki jo ima zaposleni v finančni inštituciji, in močjo zaposlenega pri sprejemanju odločitev. Omenjeni kriteriji določajo, da na profil tveganja finančne inštitucije lahko vplivajo člani upravnih odborov, višjega vodstva, zaposleni, ki lahko vplivajo na kreditno tveganje, itd. Kvantitativni kriteriji so povezani s celotno nagrado, ki jo prejme zaposleni. Ti kriteriji vključujejo zaposlene, ki skupno prejemajo več kot

500.000 evrov nagrade letno, prav tako pa tudi tiste, ki sodijo med 0,3 % posameznikov z najvišjim izplačilom nagrade v določeni finančni inštituciji. Med te zaposlene sodijo tudi osebe, katerih nagrada presega ali je enaka najnižji skupni nagradi višjega vodstva ali drugih oseb, ki sprejemajo tveganja (EBA agrees on definition of identified staff for remuneration purposes, 2016).

Pravila CRD IV veljajo za vse banke znotraj Evropske unije in pomagajo k učinkovitejšemu delovanju notranjega trga. CRD IV odpravlja vrzeli v regulaciji in tako državam prepreči, da bi se skušale določenim pravilom izogniti, vendar pa jim hkrati omogoča, da, kadar je to potrebno, uvedejo tudi strožja pravila. Inštitucije so lahko nova pravila začela vpeljevati že leta 2014, dokončno pa jih morajo uvesti do začetka leta 2019 (Capital Requirements – CRD IV/CRR – Frequently Asked Questions, 2016).

### 3.1.1 Smernice dobrih praks nagrajevanja

EBA je leta 2015 izdal Smernice dobrih praks nagrajevanja (v nadaljevanju Smernice), ki predstavljajo priporočila za dopolnitev zakonov CRD IV (Ashurst, 2016). Smernice zajemajo naslednja področja (European Banking Authority, 2016):

- **Zahteve glede politike nagrajevanja:** Politika nagrajevanja mora opredeliti vse dele nagrade in poskrbeti, da nagrade spodbujajo varno in učinkovito upravljanje s tveganji. Za pravilno implementacijo politike nagrajevanja mora poskrbeti višje vodstvo, ki mora zagotoviti, da nagrade ustrezajo okviru korporativnega upravljanja banke. O nagradah je treba obvestiti tudi delničarje ter jim dati možnost, da izrazijo mnenje in odločajo glede strukture nagrajevanja. Delničarji, ki sodelujejo pri odločanju glede dodelitve višje nagrade, morajo dobiti podrobne informacije, na podlagi katerih lahko sprejmejo svojo odločitev. Informacije morajo vključevati razlago, zakaj se pojavlja potreba po višji nagradi, katerim osebam bo ta nagrada dodeljena in kako bo izplačana nagrada vplivala na vzdrževanje trdne kapitalske osnove. O odločitvah, ki so jih sprejeli delničarji, je treba obvestiti tudi regulatorne in nadzorne organe. Banke morajo prav tako ustanoviti odbor za nagrajevanje, ki je odgovoren za oblikovanje in nadzor sistema nagrajevanja. Sistem nagrajevanja mora biti redno podvržen tudi pregledu s strani zunanje inštitucije, ki preveri, ali je sistem primeren in ali dobro deluje. Če ima banka podružnice v več državah, je treba pri implementaciji pravil s področja nagrajevanja vzeti v obzir razlike v zakonodaji držav. Smernice se osredotočajo tudi na načelo proporcionalnosti. Narekujejo, da mora biti sistem nagrajevanja usklajen s profilom tveganja banke, z nagnjenostjo banke k prevzemanju tveganj in s strategijo, s katero banka učinkovito doseže zastavljene cilje. Banke morajo prav tako na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih kriterijev določiti tiste zaposlene, ki vplivajo na profil tveganja. Od bank se tudi zahteva, da zadržijo vse zapise o poteku določanja teh zaposlenih. Smernice prav tako določajo, da mora sistem nagrajevanja bank zagotoviti trdno kapitalsko osnovo. Če banka le-te ne more zagotoviti, nagrade ne sme izplačati.

- **Zahteve glede strukture nagrajevanja:** CRD IV razlikuje med fiksnim in variabilnim delom plačila ter ne omogoča nobene druge možnosti za umestitev plačila. Banke morajo zato strogo določiti, katera plačila spadajo med variabilna in katera med fiksna. Kriteriji za razdelitev morajo biti jasni, objektivni in podani v naprej. Če plačilo ne izpolnjuje kriterijev za fiksno plačilo, ga morajo banke umestiti med variabilno plačilo. Med fiksna plačila sodijo vsa v naprej določena in stalna plačila, ki jih ni mogoče ukiniti ali zmanjšati. Višina teh plačil mora biti jasno razkrita, plačila pa ne smejo spodbujati prevzemanja tveganj. Smernice določajo, da lahko dodatki sodijo med fiksna plačila le v primeru, ko izpolnjujejo kriterije fiksnega plačila. V nasprotnem primeru morajo banke dodatke upoštevati kot del nagrade. Med variabilna plačila sodijo tudi posebne pokojninske ugodnosti, plačila na podlagi prihodnje profitabilnosti in nagrade za zadržanje talentiranih zaposlenih. Banke morajo poskrbeti, da so vse nagrade usklajene z dolgoročno profitabilnostjo, kar pomeni, da je nagrada izplačana šele takrat, ko se pokažejo dobri rezultati delovanja.
- **Nagrajevanje posebnih funkcij:** Nagrada mora biti usklajena z nalogami, znanjem in odgovornostjo višjega vodstva. Osebe, ki so zadolžene za nadzor, morajo prejeti le fiksno plačilo, s čimer se banka izogne morebitnemu nasprotju interesov.
- **Sistem nagrajevanja in izplačilo variabilnega dela plačila zaposlenim, ki lahko vplivajo na profil tveganja banke:** Banka mora sistem nagrajevanja uskladiti z rezultati, ki jih doseže zaposleni, in tveganjem, ki ga ta oseba pri doseganju rezultatov prevzame. Fiksni del plačila mora biti primerno določen glede na sposobnost zaposlenega, njegovo izobrazbo in izkušnje. Prav tako mora biti fiksni del plačila dovolj visok, da zaposlenega ne spodbuja, da bi se v želji po zvišanju variabilnega dela plačila nagibal k večjemu prevzemanju tveganj. Banke morajo razmerje med variabilnim in fiksnim delom plačila zaposlenega določiti že v naprej, pri čemer morajo upoštevati vpliv, ki ga ima zaposleni na profil tveganja. Prav tako morajo banke poskrbeti, da je del variabilnega plačila izplačan šele v roku treh do petih let, s čimer zagotovijo, da nagrada odraža resnične in dobre rezultate.
- **Inštitucije, ki prejemajo državno pomoč:** Smernice določajo, da morajo banke, ki so prejele državno pomoč, močno omejiti dodeljevanje nagrad. Banke nagrad ne smejo izplačati dokler prejete pomoči v celoti ne vrnejo oziroma dokler ne poskrbijo za svojo stabilnost.
- **Razkritje informacij:** Banke morajo razkriti vse informacije o sistemu nagrajevanja, vključno z informacijami glede načina dodeljevanja nagrad. Prav tako morajo pojasniti povezavo med uspešnostjo poslovanja in izplačano nagrado ter razložiti, na kakšen način nagrada pripomore k učinkovitemu delovanju banke brez prekomernega prevzemanja tveganj.
- **Naloge pristojnih organov:** Pristojni organi morajo poskrbeti, da banka strukturo nagrajevanja uskladi s svojo strategijo, profilom tveganj in dolgoročnimi interesi. Prav tako morajo pristojni organi preveriti, ali ima odbor za nagrajevanje na voljo dovolj moči in sredstev za nadzor sistema nagrajevanja. Naloga pristojnih organov je tudi

preveriti, ali je banka razkrila pravilne in zadostne informacije glede sistema nagrajevanja.

### **3.1.2 Mnenje EBA o načelu proporcionalnosti in CRD IV**

EBA je zadolžen za oblikovanje pravil in nadzor implementacije pravil znotraj Evropske unije. Tako je nadzoroval tudi implementacijo CRD IV. Z nadzorom je skušal ugotoviti, ali so pravila CRD IV vplivala na vzpostavitev učinkovitejšega sistema nagrajevanja v državah članicah Evropske unije (European Banking Authority, 2015).

Leta 2015 je EBA izdal mnenje o izvajanju CRD IV, kjer se je osredotočil predvsem na načelo proporcionalnosti. CRD IV določa, da morajo države pravila prilagoditi glede na vrsto inštitucije, velikost inštitucije in kompleksnost inštitucije. Tako manjšim inštitucijam večkrat ni bilo treba uvesti pravila, ki določa omejitev variabilnega dela nagrade. EBA pa je v svojem mnenju poudaril, da se pri omejevanju nagrad ne bi smele dopuščati izjeme in da bi morale to pravilo upoštevati prav vse inštitucije. Kljub temu pa EBA dopušča nekatere izjeme za manjše inštitucije. Meni, da tem inštitucijam ne bi bilo treba zmanjšati nagrade v primeru slabih rezultatov, prav tako pa jim dela nagrade ni treba izplačati v obliki finančnih instrumentov (European Banking Authority, 2015).

EBA je med pregledom ugotovil, da so države zelo različno vpeljevale pravila, zato je znotraj Evropske unije potrebna večja harmonizacija pravil (European Banking Authority, 2015).

S pomočjo zgoraj analizirane literature lahko tako kvalitativno potrdim hipotezo, da se regulacija korporativnega upravljanja v bankah med državami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami razlikuje (hipoteza 3).

## **3.2 Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in varstvu potrošnikov**

V ZDA so kot odgovor na krizo sprejeli Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in varstvu potrošnikov (v nadaljevanju Dodd-Frankov zakon). Zakon uvaja spremembe na področju regulacije in nadzora finančnih inštitucij, večje kapitalske zahteve ter spremembe korporativnega upravljanja, kjer še posebno pozornost posveča področju nagrajevanja. S sprejetjem tega zakona so v ZDA želeli povečati stabilnost finančnega sistema in preprečiti ponovitev dogodkov, ki so privedli do finančne krize (Morrison & Foerster LLP, 2010).

Dodd-Frankov zakon je namenjen obsežni finančni reformi, ki želi vplivati na stanje in delovanje številnih inštitucij v ZDA. Zakon je namenjen ameriškim bankam in ostalim finančnim inštitucijam, prav tako pa tudi vsem ostalim neameriškim inštitucijam, ki pa delujejo znotraj ZDA (Mayer Brown LLP, 2010).

Poleg pravil na področju nagrajevanja, Dodd-Frankov zakon pozornost posveča tudi tveganjem. Zakon tako zahteva ustanovitev sveta regulatorjev, katerih naloga je spremljanje in upravljanje s tveganji. Od večjih inštitucij zahteva tudi oblikovanje odbora za tveganje, v katerem sodeluje vsaj en strokovnjak z izkušnjami s področja tveganj. Zakon nova pravila uvaja tudi za inštitucije, ki so prevelike, da bi lahko dopustili njihov propad (angl. *too big to fail*). Določa, da le-te sedaj ne bodo več reševali s pomočjo davkoplačevalskega denarja, vendar je za njih predvidena likvidacija. Takšno inštitucijo prevzame Zvezna agencija za zavarovanje vlog v bankah in hranilnicah (krajše FDIC), ki razproda njena sredstva, izgube pa naloži delničarjem in upnikom. Dodd-Frankov zakon prav tako uvaja Volckerjevo pravilo, ki bankam preprečuje, da trgujejo za lasten račun, ter omejuje njihove investicije v sklade (Bovenzi & Lester, 2010). Pravila Dodd-Frankovega zakona določajo tudi razkritje informacij glede funkcije predsednika upravnega odbora in izvršnega direktorja. Zakon določa, da morajo inštitucije pojasniti, zakaj so se odločile za združitev oziroma ločitev funkcij predsednika upravnega odbora in izvršnega direktorja (Huntington, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton, & Garrison LLP, 2010).

Na področju korporativnega upravljanja zakon največ sprememb uvaja pri sistemu nagrajevanja (Morrison & Foerster LLP, 2010):

- **Glasovanje glede nagrade:** Zakon določa, da morajo banke od delničarjev pridobiti dovoljenje za dodelitev nagrade višjemu vodstvu. Banke nagrado določijo s pomočjo glasovanja, ki lahko poteka enkrat letno, ali pa na vsake dve ali tri leta.
- **Glasovanje glede odpravnin:** Delničarji morajo glasovati glede odpravnin (angl. *golden parachute*), za katere morajo biti na jasen in razumljiv način razloženi vsi dogovori in zneski. Posebno glasovanje je potrebno tudi pri odobritvi nagrade, prejete v primeru združitve bank, ali v primeru podobne situacije.
- **Odbor za nagrajevanje:** Zakon se dotika tudi odbora za nagrajevanje in neodvisnosti svetovalcev. Borze morajo sprejeti pravila, ki zagotavljajo, da odbor za nagrajevanje izpolnjuje podobne pogoje, kot so tisti, ki jih zakon Sarbanes-Oxley določa za revizijske odbore. Standardi predpisujejo, da morajo biti člani odbora za nagrajevanje (svetovalci za nagrajevanje, pravni svetovalci) izbrani v skladu s pravili, ki jih je določila Komisija za vrednostne papirje (krajše KVP). Tudi v tem primeru morajo odbori za nagrajevanje dati na voljo vse informacije o sodelovanju s svetovalci za nagrajevanje in o morebitnem konfliktu interesov.
- **Povezanost nagrade in profitabilnosti:** Dodd-Frankov zakon zahteva razkritje podatkov o povezanosti med izplačanimi nagradami ter profitabilnostjo. Banke morajo prikazati mediano skupnih letnih nagrad vseh zaposlenih (razen izvršnega direktorja) in skupno letno vsoto nagrad izvršnega direktorja. Prav tako morajo razkriti razmerje med mediano skupnih letnih nagrad vseh zaposlenih ter skupno letno vsoto nagrad izvršnega direktorja.
- **Vračilo nagrade:** Banke morajo poskrbeti za vpeljavo pravil, ki omogočajo vračilo nagrade v primeru, ko je bila le-ta dodeljena na podlagi krivo navedenih finančnih



informacij (Morrison & Foerster LLP, 2010). Pri tem morajo banke upoštevati informacije zadnjih treh let. Zakon določa, da mora višje vodstvo v primeru odkritih nepravilnosti vrniti presežek prejete nagrade (Huntington et al. LLP, 2010).

- **Finančni inštrumenti:** Zakon določa, da morajo banke razkriti vse informacije o kupljenih finančnih inštrumentih. Banke morajo določiti, ali lahko zaposleni kupijo finančne inštrumente, ki se uporabljajo za zavarovanje pred možnim zmanjšanjem vrednosti vrednostnih papirjev, ki so jih zaposleni prejeli kot nagrado (Huntington et al. LLP, 2010).
- **Omejitve nagrad:** Zakon nekaterim finančnim inštitucijam prepoveduje, da bi višjemu vodstvu, direktorjem in ostalim zaposlenim izplačale visoke nagrade. Prav tako zakon prepoveduje izplačilo nagrad, ki lahko inštitucijo privedejo do finančnih izgub (Huntington et al. LLP, 2010).

Čeprav je Dodd-Frankov zakon stopil v veljavo že naslednji dan po njegovi izdaji, pa vsa njegova pravila niso mogla biti nemudoma vpeljana. Pri vpeljavi zakona so sodelovali tudi regulatorni organi, ki so skrbeli za pravilno implementacijo pravil (Mayer Brown LLP, 2010).

## **4 EMPIRIČNA ANALIZA REGULACIJE KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V BANKAH**

V tem poglavju se posvečam analizi korporativnega upravljanja v bankah na podlagi baze podatkov Svetovne banke. Svetovna banka je bila ustanovljena leta 1944 v ZDA z namenom promoviranja dolgoročne gospodarske rasti (Skupina Svetovne banke, 2016). Svetovna banka ima tudi poseben raziskovalni oddelek, ki opravlja različne raziskave tako med državami kot tudi med različnimi sektorji (What we do, 2016).

### **4.1 Raziskava o bančni regulaciji in nadzoru**

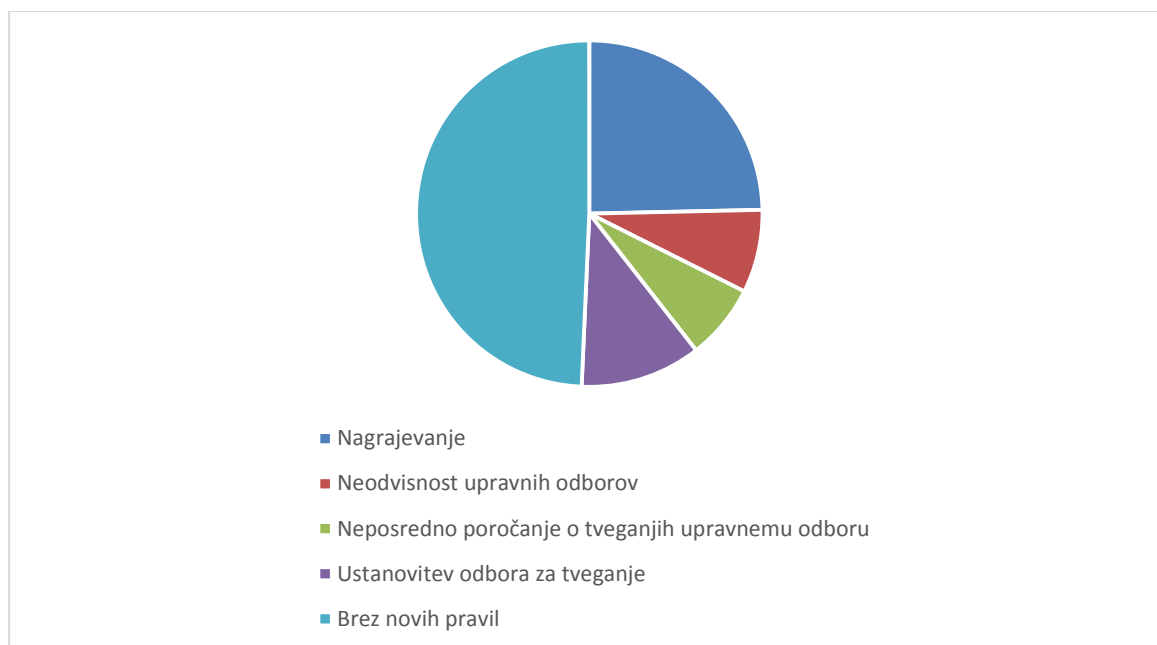
Raziskava o bančni regulaciji in nadzoru, ki jo je opravila Svetovna banka, predstavlja edinstven vir informacij glede sistema nadzora in regulacije v bankah širom po svetu. Raziskava je bila prvič opravljena v letu 2001, kasneje pa še v letih 2003, 2007 in 2012. Zadnja raziskava zajema podatke, ki so bili za 142 držav zbrani od leta 2008 naprej. Podatki dajejo vpogled v trenutno ureditev na področju nadzora in regulacije bank ter omogočajo primerjavo med posameznimi državami (World Bank, 2012).

V magistrskem delu se osredotočam na zadnjo raziskavo iz leta 2012, kjer obravnavam šesti sklop vprašanj, ki se nanašajo na korporativno upravljanje v bankah. V teoretičnem delu sem spoznala, da obstajajo številne smernice in zakoni, ki urejajo področje korporativnega upravljanja v bankah. Smernice in zakoni so z začetkom krize doživeli številne izboljšave in dopolnitve ter tako skušali ponovno vzpostaviti stabilnost finančnega

sistema. Prav zato predvidevam, da se je po začetku krize regulacija korporativnega upravljanja v bankah okrepila. Tako sem se najprej odločila preveriti, koliko držav je z začetkom krize vpeljalo nova pravila na področju nagrajevanja in poskrbelo za neodvisnost upravnih odborov. Prav tako me zanima, koliko držav je ustanovilo odbor za tveganja in poskrbelo, da ta odbor neposredno poroča upravnemu odboru.

Izsledke mojih ugotovitev prikazuje Slika 1:

*Slika 1: Nova pravila s področja korporativnega upravljanja, ki so jih države uvedle po začetku finančne krize*



*Vir: Povzeto in prirejeno po World Bank, Bank Regulation and Supervision Survey, 2012.*

Iz Slike 1 je razvidno, da je več kot polovica držav (72 od 142) po začetku finančne krize vpeljala nova pravila s področja korporativnega upravljanja v bankah. Med tistimi državami, ki so nova pravila uvedle, jih je 35 spremembe vpeljalo na področju nagrajevanja. Prav to področje se je tekom krize izkazalo za zelo problematično, saj je višje vodstvo kljub slabim rezultatom prejelo previsoke nagrade. Želja po čim višji nagradi je višje vodstvo vodila k prekomernemu prevzemanju tveganj. To je kasneje privedlo do tega, da so se banke znašle v težavah in propadle, ali pa jih je morala rešiti država. 16 držav je prav tako ustanovilo odbor za tveganja, ki jim pomaga pri boljšemu merjenju, prepoznavanju in upravljanju s tveganji. Najmanj pozornosti države posvečajo upravnim odborom. Tako je le 11 držav poskrbelo za neodvisnost upravnih odborov, le 11 držav pa določa, da je treba o tveganjih neposredno obveščati upravne odbore. Čeprav je večina držav uvedla nova pravila menim, da se kljub temu številne države še vedno ne zavedajo pomembnosti korporativnega upravljanja. Države pozornost posvečajo predvsem

področju nagrajevanja, čeprav je pomembno, da za regulacijo poskrbijo tudi na ostalih področjih korporativnega upravljanja. Tako morajo države večjo pozornost posvetiti učinkovitemu upravljanju s tveganji, zanemariti pa ne smejo tudi upravnih odborov. Slednji so namreč prav tako igrali pomembno vlogo pri nastanku finančne krize, zato morajo banke poskrbeti za vpeljavo pravil, s katerimi nadzorujejo sestavo in delovanje upravnih odborov.

S tem potrjujem hipotezo 1, da se je po finančni krizi regulacija korporativnega upravljanja v bankah okrepila. Čeprav so številne države uvedle nova pravila menim, da države korporativnemu upravljanju še vedno ne posvečajo dovolj pozornosti. Največ držav je nova pravila uvedlo na področju nagrajevanja, a v prihodnje morajo države poskrbeti tudi za ostala področja korporativnega upravljanja. Tako morajo poskrbeti tudi za učinkovito delovanje upravnih odborov in učinkovito upravljanje s tveganji.

V nadaljevanju magistrskega dela posebno pozornost posvečam predvsem vprašanju, ki so povezana s področjem nagrajevanja. Odločila sem se, da v magistrskem delu analiziram odgovore na sledeča vprašanja:

- Ste izdali posebne smernice ali pravila, ki se nanašajo na naslednja področja korporativnega upravljanja:
  - ustanovitev odbora za nagrajevanje,
  - strukturo nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva,
  - javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva.
- Ali nadzorni organ skrbi, da je struktura nagrajevanja prilagojena tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani:
  - članov upravnega odbora,
  - višjega vodstva,
  - ostalih zaposlenih.
- Ali lahko nadzorni organi ukrepajo v primeru, če menijo, da je višina nagrade previsoka?
- Ali ste zaradi finančne krize na naslednjih področjih korporativnega upravljanja uvedli spremembe, kot so:
  - nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja.

V magistrskem delu sprva preverjam, ali med razvitimi in nerazvitimi državami prihaja do razlik na področju sprejemanja in uvajanja pravil v zvezi z nagrajevanjem v bankah. Predvidevam, da se regulacija korporativnega upravljanja v bankah med temi državami razlikuje, saj različna načela, smernice in zakoni prihajajo s strani razvitih držav. Menim, da se razvite države bolj zavedajo, kako zelo pomembno vlogo igra učinkovit sistem korporativnega upravljanja pri stabilnosti gospodarstva. Prav zato so razvite države tudi hitreje vpeljale in poskrbele za regulacijo na področju nagrajevanja. Zatem skušam ugotoviti, ali se razlike pojavljajo tudi med državami članicami EU/EFTA in ostalimi

državami znotraj Evrope. V teoretičnem delu sem omenila paket zakonodaje CRD IV, ki uvaja številne zakone na področju korporativnega upravljanja in predvsem nagrajevanja. CRD IV velja za vse banke in investicijska podjetja znotraj Evropske unije in Evropskega gospodarskega prostora (Stanger & Carr, 2013), zato menim, da med državami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami prihaja do razlik pri vpeljavi regulacije s področja nagrajevanja. To gre pripisati predvsem temu, da so pravila CRD IV obvezna za države EU/EFTA, medtem ko ostalim evropskim državam teh pravil ni treba vpeljati.

Analizo sem opravila s pomočjo programa SPSS, ki je namenjen statistični obdelavi podatkov. V program sem vnesla podatke za vse države ter določila neodvisno in odvisno spremenljivko. Neodvisno spremenljivko predstavlja vrednost, ki se ne spreminja – v tem primeru razvitost posamezne države (razvita/nerazvita) oziroma članstvo države v EU/EFTA (EU/ni EU), odvisna spremenljivka pa je oblikovana glede na odgovore na vsako posamezno vprašanje. Odvisne spremenljivke so podane na ordinalni merski lestvici, kjer države izbirajo med odgovori z vrednostmi od 0 do 3, ki predstavljajo intenziteto uvajanja pravil (0 na primer predstavlja obvezno uvedbo pravil, medtem ko 3 pomeni, da pravila ne obstajajo). Pri nekaterih vprašanjih se odvisne spremenljivke pojavljajo na nominalni merski lestvici, kar pomeni, da so odgovori podani v obliki »da« in »ne«.

Vprašanja sem razdelila glede na posamezne sklope, kot je na primer uvedba pravil s področja korporativnega upravljanja, nadzor nadzornih organov itd. Za vsako vprašanje iz raziskave sem oblikovala ničelno in alternativno hipotezo, pri čemer je alternativno hipotezo predstavlja trditev, ki jo želim potrditi. Pri sprejemu ali zavrnitvi hipotez sem upoštevala 5 % stopnjo značilnosti. To pomeni, da lahko s 95 % gotovostjo dobljene rezultate iz vzorca posplošim na celotno populacijo, pri tem pa dopuščam možnost, da je v 5 % sprejeta trditev napačna. Ničelne hipoteze sem tako zavrгла na podlagi p-vrednosti, ki je bila manjša ali enaka 0,05. Ker sem se osredotočala le na razlike med državami, sem pri interpretaciji rezultatov upoštevala p-vrednost dvostranskega testa.

Prva težava, ki se pojavlja pri analizi, so manjkajoči odgovori na nekatera vprašanja, kar sem rešila z vpeljavo manjkajočih spremenljivk v programu SPSS in jih tako izključila iz analize. Druga težava nastaja pri preverjanju porazdelitve odgovorov, saj odgovori na vprašanja ne izpolnjujejo zahteve po normalni porazdelitvi, kar pomeni, da le-ti niso enakomerno porazdeljeni ter da se večina od njih razlikuje od povprečnih odgovorov. Sprva sem poskušala to težavo razrešiti s transformacijo podatkov, s katero sem skušala podatke prilagoditi tako, da bodo izpolnjevali zahtevo po normalni porazdelitvi. Ker kljub transformaciji podatkov le-ti še vedno niso bili normalno porazdeljeni, sem se na tem mestu odločila za uporabo neparametričnega testa. Ta test je namenjen ugotavljanju razlik med spremenljivkami, pri katerih izpolnjevanje zahteve po normalni porazdelitvi ni obvezno. Za analizo odgovorov, ki so bili merjeni na ordinalni merski lestvici, sem uporabila Mann-Whitney test. Le-ta je namenjen ugotavljanju razlik med dvema povprečnima vrednostma za neodvisna vzorca, kar pomeni, da med preučevanima

vzorčema ni nobene povezave. Ker test ni primeren za analizo odgovorov z nominalnimi spremenljivkami (torej, odgovorov v trdilni ali nikalni obliki), sem slednje analizirala s pomočjo Hi-kvadrat testa. Tudi ta predstavlja neparametrični test, ki nam pove, ali med spremenljivkami obstajajo razlike. Z njim primerjamo, ali med empiričnimi frekvencami (dejanskimi odgovori) in pričakovanimi frekvencami (pričakovanimi odgovori) prihaja do razlik. Pogoj za izračun tega testa je, da je več kot 20 % empiričnih frekvenc (pričakovanih odgovorov) večjih od pet (Terminološkem slovarju vzgoje in izobraževanja, 2008–2009). To v primeru moje analize pomeni, da je določen odgovor podalo vsaj pet držav.

## 4.2 Primerjava razvitih in nerazvitih držav

Za potrebe analize sem se odločila, da države, ki jih zajema raziskava, razvrstim v skupino razvitih in nerazvitih držav in primerjam, ali se regulacija korporativnega upravljanja v bankah med skupinama razlikuje. Kot sem omenila že prej, so različne smernice in zakone učinkovitega sistema korporativnega razvile številne razvite države. Tako menim, da se razvite države bolj zavedajo pomena učinkovitega sistema korporativnega upravljanja, zato so te države poskrbele za regulacijo na področju nagrajevanja v bankah. Pri razvrščanju držav sem upoštevala razdelitev, ki jo je za finančno leto 2016 izdala Svetovna banka. S pomočjo Atlas metode je države glede na višino bruto nacionalnega dohodka na osebo (v nadaljevanju BND) razvrstila v štiri kategorije (World Bank, b.l.):

- države z nizkimi prihodki (1.045 \$ ali manj),
- države v spodnjem srednjem razredu (1.046 \$ do 4.125 \$),
- države v zgornjem srednjem razredu (4.126 \$ do 12.735 \$),
- države z visokimi prihodki (12.736 \$ ali več).

Na podlagi razdelitve Svetovne banke sem se odločila, da države razvrstim v dve skupini:

- nerazvite države (BND na prebivalca do 4.125 \$),
- razvite države (BND na prebivalca od 4.125 \$ do 12.736 \$ in več).

*Tabela 1: Razvite in nerazvite države*

<b>Razvite države</b>	Angola, Argentina, Avstralija, Avstrija, Bahrajn, Belorusija, Belgija, Belize, Bosna in Hercegovina, Bocvana, Brazilija, Britanski Deviški otoki, Bolgarija, Ciper, Cookovi otoki, Čile, Črna gora, Danska, Dominikanska republika, Ekvador, Estonija, Fidži, Finska, Francija, Gibraltar, Grčija, Guersney, Hongkog, Hrvaška, Irak, Irska, Islandija, Italija, Izrael, Jamajka, Jersey, Jordanija, Južnoafriška republika, Kanada, Kajmanski otoki, Katar, Kazahstan, Kitajska, Kolumbija, Koreja, Kostarika, Kuvajt, Latvija,
-----------------------	---

se nadaljuje

Tabela 1: Razvite in nerazvite države (nad.)

<p><b>Razvite države</b></p>	<p>Libanon, Lihtenštajn, Litva, Luksemburg, Macao, Madžarska, Maldivi, Malezija, Malta, Mavricij, Mehika, Namibija, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Nova Zelandija, Oman, otok Man, Panama, Paragvaj, Peru, Poljska, Portoriko, Portugalska, Romunija, Rusija, Sejšeli, Slovaška, Slovenija, Srbija, Surinam, Španija, Švica, Tajska, Tajvan, Tonga, Trinidad in Tobago, Tunizija, Turčija, Urugvaj, Venezuela, Združeni arabski emirati, Združene države Amerike, Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske</p>
<p><b>Nerazvite države</b></p>	<p>Armenija, Bangladeš, Benin, Butan, Burkina Faso, Burundi, Egipt, Etiopija, Filipini, Gambija, Gana, Gvatemala, Gvineja Bissau, Gvajana, Honduras, Indija, Indonezija, Jemen, Kenija, Kirgistan, Kosovo, Lesoto, Madagaskar, Malavi, Mali, Mjanmar, Moldavija, Maroko, Mozambik, Nepal, Nikaragva, Niger, Nigerija, Pakistan, Palestina, Salvador, Samoa, Senegal, Sierra Leone, Sirija, Slonokoščena obala, Svazi, Šrilanka, Tadžikistan, Tanzanija, Togo, Uganda, Ukrajina, Vanuatu, Zimbabve</p>

Vir: Povzeto in prirejeno po World Bank, World Bank Country and Lending groups, b.l..

#### 4.2.1 Uvedba pravil ali smernic korporativnega upravljanja v bankah

V tem poglavju analiziram vprašanja 6.1.b, 6.1.e in 6.1.f. Države so morale podati odgovor na naslednje vprašanje:

Ste izdali posebne smernice ali pravila, ki se nanašajo na naslednja področja korporativnega upravljanja: ustanovitev odbora za nagrajevanje, struktura nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva?

Pri podajanju odgovora so države lahko izbirale med različnimi možnostmi, in sicer:

- upoštevanje pravil je obvezno,
- pravila je treba upoštevati, v nasprotnem primeru pa je treba navesti razlog za neupoštevanje pravil,
- upoštevanje pravil je prostovoljno,
- pravila niso določena.

Kot sem omenila že zgoraj, odgovori niso bili normalno porazdeljeni, poleg tega pa so bili podani na ordinalni merski lestvici. Tako sem navedeni sklop vprašanj analizirala s pomočjo Mann-Whitney testa.

Najprej sem analizirala del vprašanja, ki se nanaša na izdajo posebnih pravil ali smernic, ki urejajo ustanovitev odbora za nagrajevanje. Izmed vseh držav jih je 36 odgovorilo, da pravila navajajo obvezno ustanovitev odbora, 13 držav pa navaja, da odbor za nagrajevanje lahko ustanovijo ali pa razložijo, zakaj odbora niso ustanovile. V 33-ih državah je ustanovitev odbora prostovoljna, v 48-ih državah pravila ne določajo ustanovitve odbora za nagrajevanje, 12 držav pa odgovora pri tem vprašanju ni podalo. Na tem mestu sem testirala naslednjo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju enaka pravila glede ustanovitve odbora za nagrajevanje ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju različna pravila glede ustanovitve odbora za nagrajevanje ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Rezultati Mann-Whitney testa so pokazali, da p-vrednost znaša 0,102, kar pomeni, da pri 5 % stopnji značilnosti ničelne hipoteze ne morem zavrniti. Tako ne morem potrditi, da med razvitimi in nerazvitimi državami v povprečju prihaja do razlik pri sprejemanju pravil glede ustanovitve odbora za nagrajevanje.

Drugo vprašanje se nanaša na sprejem pravil, ki urejajo strukturo nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva. V 43-ih državah pravila določajo obvezno ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva, 9 držav pa ima možnost, da se odloči za uvedbo teh pravil ali pa za pojasnilo, zakaj strukture nagrajevanja niso uredile. V 19-ih državah je ureditev strukture nagrajevanja prostovoljna, v 57-ih državah pa pravila ne zajemajo področja ureditve strukture nagrajevanja upravnega odbora in višjega vodstva. Tudi pri tem vprašanju nekaj držav odgovora ni podalo, in sicer je bilo takšnih držav 14. Ničelna in alternativna hipoteza, ki sem ju postavila v zvezi s tem vprašanjem, se glasita:

$H_0$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju enaka pravila glede ureditve strukture nagrajevanja upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju različna pravila glede ureditve strukture nagrajevanja upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Izračunana p-vrednost je enaka 0,002 in mi tako pri 5 % stopnji značilnosti omogoča zavrnitev ničelne hipoteze. Tako sem sprejela sklep, da razvite in nerazvite države v povprečju niso sprejele enakih pravil glede ureditve strukture nagrajevanja upravnega odbora in višjega vodstva.

Tretji del vprašanja preverja, ali so države sprejele pravila, ki obvezujejo k razkritju informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva. 54 držav je odgovorilo, da njihova pravila uvajajo obvezno razkritje takšnih informacij, v 7-ih državah pa pravila določajo razkritje informacij oziroma pojasnilo v primeru, da se inštitucija za razkritje ne odloči. V 18-ih državah se za razkritje informacij glede strukture nagrajevanja lahko odločijo prostovoljno, v 51-ih državah pa pravila ne določajo obveznega razkritja informacij. Pri tem vprašanju odgovora ni podalo 12 držav. Tu sem postavila naslednjo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju enaka pravila, ki določajo razkritje informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Razvite in nerazvite države imajo v povprečju različna pravila, ki določajo razkritje informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Na podlagi p-vrednosti 0,019 sem pri 5 % stopnji značilnosti zavrnila ničelno hipotezo. Sprejela sem sklep, da imajo razvite in nerazvite države v povprečju različna pravila, ki določajo razkritje informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva.

#### **4.2.2 Povezava med nagrado in prevzemanjem tveganj različnih oseb v banki**

V tem poglavju sem se posvetila analizi odgovorov pod točko 6.5.a, 6.5.b in 6.5.c. Vprašanje se je glasilo:

Ali nadzorni organ skrbi, da je struktura nagrajevanja oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih?

Sklop vprašanj pod točko 6.5 se osredotoča na delovanje nadzornih organov, ki skrbijo za povezavo med strukturo nagrajevanja in prevzemanjem tveganj različnih oseb znotraj banke. Države so na posamezna vprašanja iz tega sklopa morale odgovoriti z »da« ali »ne«. Ker odgovori niso normalno porazdeljeni, poleg tega pa je uporabljena nominalna spremenljivka, sem za analizo uporabila Hi-kvadrat test. Tako sem skušala ugotoviti, ali med razvitimi in nerazvitimi državami prihaja do razlik.

Prvo vprašanje preverja, ali nadzorni organi v državi skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora. Na to vprašanje je 83 držav podalo pritrdilen odgovor, 53 držav pa negativen. Šest držav odgovora ni podalo. Tu sem postavila naslednjo ničelno in alternativno hipotezo:



$H_0$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Na podlagi dobljenih rezultatov p-vrednosti 0,851 sem pri 5 % stopnji značilnosti prišla do zaključka, da ničelne hipoteze ne morem zavrniti. Tako ne morem potrditi, da nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora.

Drugo vprašanje sprašuje, ali nadzorni organi v različnih državah preverjajo, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj višjega vodstva. Na to vprašanje je 54 držav odgovorilo pritrdilno, 84 negativno, 4 države pa niso podale odgovora. Ničelna in alternativna hipoteza se glasita:

$H_0$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Rezultati Hi-kvadrat testa so pokazali, da je p-vrednost večja od 0,05, saj njena vrednost znaša 0,506. Tako pri 5 % stopnji značilnosti ničelne hipoteze ne morem zavrniti in sprejeti sklepa, da nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj višjega vodstva.

Tretje vprašanje preverja, ali nadzorni organi v državah skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani ostalih zaposlenih v banki. Na vprašanje je 75 držav odgovorilo pritrdilno, 60 negativno, 7 držav pa odgovora ni podalo. Ničelna in alternativna hipoteza pri tem vprašanju sta:

$H_0$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani ostalih zaposlenih v banki ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani ostalih zaposlenih v banki ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Glede na rezultate Hi-kvadrat testa in p-vrednost 0,546, pri 5 % stopnji značilnosti ne morem zavrniti ničelne hipoteze. Tako ne morem potrditi, da nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah različno skrbijo, da je struktura nagrajevanja oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani ostalih zaposlenih v banki.

#### **4.2.3 Ukrepanje v primeru previsoke nagrade**

Vprašanje, ki sem ga analizirala v tem poglavju se glasi: Ali lahko nadzorni organi ukrepajo v primeru, če menijo, da je višina nagrade previsoka?

Vprašanje pod točko 6.5.1 se tako navezuje na nadzorne organe in ukrepanje v primeru, ko je bila dodeljena nagrada previsoka. Tudi na to vprašanje so države odgovor podale v obliki »da« ali »ne«. Na vprašanje je 77 držav odgovorilo pritrdilno, 24 negativno, 41 držav pa odgovora ni podalo. Tu sem postavila naslednjo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju enako ukrepajo, če menijo, da je višina nagrade previsoka ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v razvitih in nerazvitih državah v povprečju različno ukrepajo, če menijo, da je višina nagrade previsoka ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

S pomočjo analize sem ugotovila, da je p-vrednost Hi-kvadrat testa enaka 0,989. To pomeni, da pri 5 % stopnji značilnosti ničelne hipoteze nisem uspela zavrniti. Tako ne morem potrditi, da v razvitih in nerazvitih državah nadzorni organi različno ukrepajo v primeru previsoke nagrade.

#### **4.2.4 Uvedba novih pravil po začetku finančne krize**

V tem poglavju sem analizirala odgovor na vprašanje pod točko 6.8.a: Ali ste zaradi finančne krize na naslednjih področjih korporativnega upravljanja uvedli spremembe – nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja?

Pri tem vprašanju so morale države izbrati, ali so kot odgovor na finančno krizo uvedle nova pravila, ki se nanašajo na področje nagrajevanja. 35 držav je odgovorilo, da so takšna pravila uvedle, 107 držav pa novih pravil na področju nagrajevanja ni uvedlo. Pri tem vprašanju sem postavila sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Razvite in nerazvite države so v povprečju enako uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Razvite in nerazvite države so v povprečju različno uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Rezultati Hi-kvadrat testa so pokazali, da pri 5 % stopnji značilnosti p-vrednost znaša 0,001. Takšen rezultat mi omogoča zavrnitev ničelne hipoteze in sprejetje sklepa, da so razvite in nerazvite države v povprečju različno uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja.

Na podlagi opravljene analize sem prišla do zaključka, da lahko delno potrdim hipotezo 2. Razvite in nerazvite države se razlikujejo na področju urejanja strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva. Prav tako se razvite in nerazvite države razlikujejo pri uvajanju novih pravil nagrajevanja in pri razkrivanju informacij glede višine njihove nagrade. Z analizo pa nisem uspela potrditi, da se razvite in nerazvite države razlikujejo na področju uvajanja pravil, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje. Prav tako morajo nadzorni organi v vseh državah poskrbeti, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih. Nadzorni organi lahko tako v razvitih kot tudi v nerazvitih državah ukrepajo v primeru neustrezne oziroma previsoke višine nagrade.

### **4.3 Primerjava držav članic Evropske unije in Evropskega združenja za prosto trgovino ter ostalih evropskih držav**

Drugi del analize obsega primerjavo držav članic Evropske unije in EFTA ter ostalih držav znotraj Evrope. S primerjavo sem skušala ugotoviti, ali članstvo države vpliva na sprejem pravil s področja nagrajevanja. Čeprav sem sprva nameravala vključiti le države članice Evropske unije, sem se odločila, da v to skupino vključim tudi Islandijo, Lihtenštajn in Norveško, ki so članice EFTA. Vključila sem tudi Gibraltar, ki predstavlja čezmorsko ozemlje Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske. Vsem omenjenim državam je skupno, da delujejo na enotnem trgu, zato morajo vpeljati direktive, ki so bile izdane znotraj Evropske unije. Kljub temu da je članica EFTA tudi Švica, pa je med navedene države nisem vključila, saj za njo veljajo posebna pravila pri sprejemanju evropskih direktiv (Evropski gospodarski prostor (EGP), Švica in severne države, 2016). Prav tako med članice Evropske unije nisem štela Hrvaške, saj je bila raziskava opravljena leta 2012, Hrvaška pa je postala polnopravna članica Evropske unije šele julija leta 2013. Menim, da bo med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami na področju regulacije korporativnega upravljanja v bankah prišlo do razlik. To gre pripisati predvsem uvedbi direktive CRD IV, ki od držav EU/EFTA zahteva obvezno vpeljavo pravil s področja korporativnega upravljanja.

*Tabela 2: Države članice EU/EFTA in ostale evropske države*

<b>Države članice EU/EFTA</b>	Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Danska, Estonija, Finska, Francija, Gibraltar, Grčija, Irska, Islandija, Italija, Latvija, Lihtenštajn,
-------------------------------	--

se nadaljuje

Tabela 2: Države članice EU/EFTA in ostale evropske države (nad.)

<p><b>Države članice EU/EFTA</b></p>	<p>Litva, Luxembourg, Malta, Madžarska, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske</p>
<p><b>Ostale evropske države</b></p>	<p>Belorusija, Bosna in Hercegovina, Črna Gora, Gursney, Hrvaška, Jersey, Kosovo, Moldavija, Otok Man, Srbija, Švica, Turčija, Ukrajina</p>

Vir: Povzeto in prirejeno po World Bank, Bank Regulation and Supervision Survey, 2012.

#### 4.3.1 Uvedba pravil ali smernic s področja korporativnega upravljanja v bankah

V tem poglavju se posvečam analizi odgovorov na vprašanja 6.1.b, 6.1.e in 6.1.f. Vprašanje, na katerega so morale države odgovoriti, se glasi:

Ste izdali posebne smernice ali pravila, ki se nanašajo na naslednja področja korporativnega upravljanja: ustanovitev odbora za nagrajevanje, struktura nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva?

Kot sem navedla že v prejšnjem poglavju, so pri tem vprašanju države izbirale med naslednjimi odgovori: pravilo je obvezno, pravilo je obvezno upoštevati ali pa razložiti morebitno neupoštevanje, upoštevanje pravila je prostovoljno in pravilo ni bilo vpeljano. Ker tudi tu odgovori niso bili normalno porazdeljeni, sem analizo opravila s pomočjo neparametričnega testa. Uporabila sem Mann-Whitney test, s pomočjo katerega sem skušala ugotoviti, ali med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami v povprečju prihaja do razlik pri uvedbi pravil s področja nagrajevanja.

Prvo vprašanje iz sklopa vprašanj, ki sprašuje o posebnih smernicah in pravilih s področja korporativnega upravljanja v bankah, se nanaša na ustanovitev odbora za nagrajevanje. Tu je 13 držav odgovorilo, da je ustanovitev odbora obvezna, v 7-ih državah pa lahko banke odbor ustanovijo ali pa navedejo razlog, zakaj se za ustanovitev niso odločile. V 10-ih državah je ustanovitev odbora prostovoljna, v 9-ih pravila ne narekujejo ustanovitve odbora, 3 države pa odgovora na to vprašanje niso podale. Ničelna in alternativna hipoteza pri tem vprašanju se glasita:

$H_0$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju enaka pravila glede ustanovitve odbora za nagrajevanje ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju različna pravila glede ustanovitve odbora za nagrajevanje ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

S pomočjo Mann-Whitney testa sem izračunala p-vrednost, ki znaša 0,001, kar pomeni, da lahko pri 5 % stopnji značilnosti ničelno hipotezo zavrnem. Tako lahko sprejemem sklep, da imajo države članice EU/EFTA v povprečju različna pravila glede ustanovitve odbora za nagrajevanje kot ostale evropske države.

Drugo vprašanje je povezano s strukturo nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva, saj sprašuje, ali so države uvedle pravila za ureditev strukture nagrajevanja. Pri tem vprašanju je 22 držav odgovorilo, da je sprejem pravil, ki določajo urejanje strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva, obvezen. 2 državi morata ta pravila obvezno vpeljati ali pa podati pojasnilo, v 3 državah pa se lahko prostovoljno odločijo za sprejetje teh pravil. V 12-ih državah pravil niso sprejeli oziroma takšna pravila ne obstajajo. Pri tem vprašanju manjkajo odgovori treh držav. Ničelna in alternativna hipoteza sta naslednji:

$H_0$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju enaka pravila glede ureditve strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju različna pravila glede ureditve strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Izračunana p-vrednost 0,000 mi omogoča zavrnitev ničelne hipoteze pri 5 % stopnji značilnosti. To mi omogoča sprejem sklepa, da imajo države članice EU/EFTA za razliko od ostalih evropskih držav v povprečju drugačna pravila glede ureditve strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva.

Tretje vprašanje iz tega sklopa se navezuje na razkritje informacij glede nagrade članov upravnega odbora in višjega vodstva. V 24-ih državah je sprejem pravil, ki določajo razkritje informacij, obvezen, v 1 državi pa se lahko odločijo za razkritje informacij ali pa pojasnijo, zakaj informacij niso razkrili. V 4-ih državah se lahko prostovoljno odločijo, ali želijo pravila sprejeti, v 10-ih državah pa takšna pravila niso sprejeta. 3 države odgovora niso podale. Pri tem vprašanju sem postavila sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju enaka pravila, ki določajo razkritje informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države imajo v povprečju različna pravila, ki določajo razkritje informacij glede strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

S pomočjo Mann-Whitney testa sem izračunala p-vrednost 0,001. To pomeni, da lahko ničelno hipotezo pri 5 % stopnji značilnosti zavrnem. Tako lahko sprejem sklep, da imajo države članice EU/EFTA in ostale evropske države v povprečju različna pravila, ki določajo razkritje informacij glede nagrade članov upravnega odbora in višjega vodstva.

#### **4.3.2 Vloga nadzornih organov pri oblikovanju nagrade, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja različnih oseb v banki**

V tem poglavju sem analizirala sklop vprašanj 6.5.a, 6.5.b in 6.5.c: Ali nadzorni organ skrbi, da je struktura nagrajevanja oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih?

Ta sklop zajema vprašanja, ki se osredotočajo na delovanje nadzornih organov. Le-ti so zadolženi, da poskrbijo za oblikovanje nagrade, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih v banki. Kot sem omenila že pri primerjavi razvitih in nerazvitih držav, so države odgovore na ta sklop vprašanj podale v pritrdilni ali nikalni obliki. Tudi tu odgovori niso ustrezali zahtevi po normalni porazdelitvi, zato sem jih analizirala s pomočjo Hi-kvadrat testa. Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, s pomočjo tega testa ugotavljamo, ali med empiričnimi frekvencami (dejanskimi odgovori) in pričakovanimi frekvencami (odgovori) prihaja do razlik. Pri tem je treba upoštevati, da je več kot 20 % empiričnih frekvenc (pričakovanih odgovorov) večjih od pet (Terminološkem slovarju vzgoje in izobraževanja, 2008–2009). Če ta pogoj ni izpolnjen, je treba pri interpretaciji rezultatov upoštevati p-vrednost Yatesovega popravka, s katerimi se prilagodijo vrednosti Hi-kvadrat testa.

Prvo vprašanje se osredotoča na člane upravnega odbora. Pri tem vprašanju je 32 držav odgovorilo, da nadzorni organ skrbi, da nagrada članov ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj. 8 držav je odgovorilo, da njihova pravila tega ne določajo. 2 državi odgovora nista podali. Postavila sem naslednjo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Pri analizi s pomočjo Hi-kvadrat testa sem ugotovila, da je ena frekvenca manjša od pet, zato sem upoštevala p-vrednost Yatesovega popravka. Le-ta znaša 0,109 kar pomeni, da ničelne hipoteze pri 5 % stopnji značilnosti nisem uspela zavrniti. Tako ne morem dokazati, da nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora.

Drugo vprašanje se nanaša na nadzor strukture nagrajevanja, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj višjega vodstva. Na to vprašanje je 33 držav podalo pozitiven odgovor, 7 pa negativen odgovor. 2 državi odgovora nista podali. Ničelna in alternativna hipoteza pri tem vprašanju se glasita:

$H_0$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani višjega vodstva ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani višjega vodstva ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Tudi pri tem vprašanju sem uporabila p-vrednost Yatesovega popravka, saj sta bili dve frekvenci manjši od pet. Tako sem na podlagi p-vrednosti 0,029 pri 5 % stopnji značilnosti zavrnila ničelno hipotezo. Sprejela sem sklep, da nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani višjega vodstva.

Tretje vprašanje sprašuje po nadzoru oblikovanja strukture nagrajevanja, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj ostalih zaposlenih v banki. Na to vprašanje je 29 držav odgovorilo pritrdilno, 11 negativno, 2 državi pa na vprašanje nista odgovorili. Ničelna in alternativna hipoteza sta sledeči:

$H_0$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in v ostalih evropskih državah v povprečju enako skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj ostalih zaposlenih v banki ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in v ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj ostalih zaposlenih v banki ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Pri tem vprašanju je bila ena frekvenca manjša od pet, zato sem ničelno hipotezo zavrnila na podlagi p-vrednosti Yatesovega popravka 0,000. Pri 5 % stopnji značilnosti sem sprejela sklep, da nadzorni organi v državah članicah EU/EFTA in v ostalih evropskih državah v povprečju različno skrbijo, da struktura nagrajevanja ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani ostalih zaposlenih v banki.

### 4.3.3 Ukrepanje nadzornih organov v primeru previsoke nagrade

V tem poglavju sem analizirala odgovore, na vprašanje 6.5.1. Vprašanje se glasi: Ali lahko nadzorni organi ukrepajo v primeru, če menijo, da je višina nagrade previsoka?

Tudi na to vprašanje so države odgovorile z »da« ali »ne«. Ker tudi tu njihovi odgovori niso bili normalno porazdeljeni, sem za analizo uporabila Hi-kvadrat test. Na vprašanje je 32 držav odgovorilo z »da«, 2 državi pa z »ne«. 8 držav odgovora na vprašanje ni podalo. Tu sem oblikovala sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države v povprečju enako ukrepajo, če menijo, da je višina nagrade previsoka ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države v povprečju različno ukrepajo, če menijo, da je višina nagrade previsoka ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

S pomočjo Hi-kvadrat testa sem ugotovila, da sta dve frekvenci manjši od pet. Tako sem preverila p-vrednost Yatesovega popravka in ugotovila, da le-ta znaša 0,960. To pomeni, da ničelne hipoteze pri 5 % stopnji značilnosti ne morem zavrniti. Tako ne morem sprejeti sklepa, da države članice EU/EFTA in ostale evropske države v povprečju različno ukrepajo, če menijo, da je višina nagrade previsoka.

### 4.3.4 Uvedba novih pravil na področju nagrajevanja

Vprašanje, ki ga analiziram v tem poglavju se glasi: Ali ste zaradi finančne krize na naslednjih področjih korporativnega upravljanja uvedli spremembe – nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja?

Tako kot pri vseh ostalih vprašanjih, se je tudi tu pojavil problem neizpolnjevanja zahteve po normalni porazdelitvi odgovorov. Za analizo odgovorov sem zato uporabila Hi-kvadrat test. Vprašanje države sprašuje po uvedbi novih pravil, ki urejajo področje nagrajevanja. Ugotovila sem, da je točno polovica držav, torej 21 držav, ta pravila uvedla. Druga polovica držav je na vprašanje odgovorila nikalno, torej novih pravil glede nagrajevanja ni uvedla. Postavila sem ničelno in alternativno hipotezo:

$H_0$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države so v povprečju enako uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja ( $\mu_R = \mu_N$ ).

$H_1$ : Države članice EU/EFTA in ostale evropske države so v povprečju različno uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja ( $\mu_R \neq \mu_N$ ).

Na podlagi p-vrednosti 0,000, izračunane s pomočjo Hi-kvadrat testa, sem pri 5 % stopnji značilnosti zavrnila ničelno hipotezo. Sprejela sem sklep, da so države članice EU/EFTA



in ostale evropske države v povprečju različno uvedle nova pravila, ki urejajo področje nagrajevanja.

Po opravljeni analizi sem prišla do zaključka, da lahko delno potrdim hipotezo 3. Države članice EU/EFTA se od ostalih evropskih držav razlikujejo pri uvedbi pravil, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje, ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter razkritje informacij glede višine nagrad. Prav tako nadzorni organi v državah EU/EFTA za razliko od ostalih evropskih držav skrbijo, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani višjega vodstva in ostalih zaposlenih v banki. Države članice EU/EFTA in ostale evropske države so si različne tudi pri uvajanju novih pravil s področja nagrajevanja. Države članice EU/EFTA so tako po začetku krize nova pravila uvedle, medtem ko ostale evropske države za uvedbo takšnih pravil niso poskrbele. Vse države so si podobne le v tem, da lahko v vseh državah nadzorni organi ukrepajo v primeru, ko menijo, da je višina nagrade previsoka. Prav tako nadzorni organi v vseh državah skrbijo, da je nagrada članov upravnega odbora oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj.

#### **4.4 Končne ugotovitve**

Države, ki imajo razvit učinkovit in močan finančni trg, dosegajo boljšo gospodarsko rast. Velik del finančnega sistema predstavljajo banke, zato morajo razviti učinkovit sistem korporativnega upravljanja (Competition, Regulation and Development Research Forum, 2007). S pomočjo analize sem že takoj na začetku ugotovila, da se večina držav ne zaveda pomena učinkovitega sistema korporativnega upravljanja. Po začetku finančne krize tako skoraj polovica držav ni vpeljala nikakršnih pravil, ki zadevajo področje korporativnega upravljanja v bankah. Največ držav je nova pravila sicer uvedlo na področju nagrajevanja, ki se mu je po začetku krize posvečala velika pozornost. Države so se regulaciji nagrajevanja verjetno posvetile predvsem zaradi številnih načel in zakonov, ki urejajo to področje. Menim, da bi morale države posvečati pozornost tudi drugim področjem korporativnega upravljanja (upravni odbori, upravljanje s tveganji), saj so se tudi ta področja tekom krize izkazala za problematična. Če bodo države pravila uvedle na vseh področjih korporativnega upravljanja, bodo s tem pripomogle k večji stabilnosti bank in celotnega ekonomskega sistema.

Dobro korporativno upravljanje je pomembno predvsem v nerazvitih državah, kjer lahko kakršenkoli pretres finančnega trga države pahne v velike težave (Competition, Regulation and Development Research Forum, 2007). Sistem korporativnega upravljanja v nerazvitih državah je pomemben iz številnih razlogov. Kot sem omenila že zgoraj, banke v finančnem sistemu nerazvitih držav igrajo ključno vlogo in predstavljajo glavni vir ekonomskega razvoja. Nerazvite države imajo večkrat nezadostno razvit finančni trg, zato banke v teh državah predstavljajo glavni vir financiranja večine podjetij. Zaradi zaščite deponentov in

preprečitve moralnega hazarda morajo banke poskrbeti za vpeljejo pravil varnega in skrbnega poslovanja (Arun & Turner, b.l.).

Tekom analize sem ugotovila, da imajo tako razvite kot tudi nerazvite države podobna pravila, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje. Države se prav tako ne razlikujejo na področju nadzora. Nadzorni organi morajo v vseh državah poskrbeti, da je nagrada oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih. Nadzorni organi lahko v razvitih in nerazvitih državah prav tako ukrepajo v primeru, ko menijo, da višina nagrade ni ustrezna oziroma je le-ta previsoka. Razlike med razvitimi in nerazvitimi državami pa so se pokazale na področju urejanja strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter pri razkrivanju informacij glede višine njihove nagrade. Prav tako se razvite in nerazvite države razlikujejo pri uvajanju novih pravil nagrajevanja, s katerimi urejajo situacijo, ki je nastala zaradi pojava finančne krize.

Iz analize je torej razvidno, da se tako razvite kot tudi nerazvite države že zavedajo pomembnosti nadzora na področju korporativnega upravljanja v bankah. Nadzor izvajajo bodisi preko nadzornih organov bodisi s pomočjo ustanovitve odbora za nagrajevanje. Nerazvite države pa morajo področju korporativnega upravljanja v bodoče posvetiti še veliko pozornosti. Poskrbeti morajo za finančno liberalizacijo ter izboljšati pravila na področju skrbnega in varnega poslovanja, prav tako pa morajo poskrbeti tudi za boljši način poročanja (Arun & Turner, b.l.). Pomembno je, da posebno pozornost namenijo tudi področju nagrajevanja in uredijo strukturo nagrad ter poskrbijo za razkrivanje informacij glede višine nagrad.

Sistem korporativnega upravljanja v bankah pa se ne razlikuje le med razvitimi in nerazvitimi državami, ampak se razlike pojavljajo tudi znotraj Evrope. S pomočjo analize sem tako med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami odkrila številne zanimive razlike in podobnosti.

Podobnosti med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami ni veliko. Vse države so si podobne v tem, da nadzorni organi skrbijo, da je nagrada članov upravnega odbora oblikovana tako, da ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj. Prav tako lahko v vseh državah nadzorni organi ukrepajo v primeru, ko menijo, da je višina nagrade previsoka. Z analizo pa sem odkrila predvsem številne razlike med državami. Tako so na primer države članice EU/EFTA uvedle pravila, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje, ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbor in višjega vodstva ter razkritje vseh informacij glede višine nagrad. Navedene države so s pojavom finančne krize uvedle tudi vsa nova pravila, ki se nanašajo na področje nagrajevanja. Prav tako nadzorni organi v teh državah skrbijo, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj s strani višjega vodstva in ostalih zaposlenih v banki.

Tolikšne razlike med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami gre pripisati predvsem dejstvu, da evropske direktive določajo obvezno ureditev področja nagrajevanja. Tako so države članice EU/EFTA z uvedbo paketa CRD IV bile primorane uvesti pravila, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje in oblikovanje strukture nagrade, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj. CRD IV prav tako določa razkritje informacij glede višine nagrade vseh zaposlenih na visokih položajih. Ker drugi zakoni, ki striktno določajo ureditev področja nagrajevanja znotraj Evrope, ne obstajajo, je v ostalih evropskih državah uvedba takšnih pravil prepuščena lastni odločitvi. Pri tem si države lahko pomagajo le s številnimi smernicami, kot so na primer OECD smernice ali Načela dobre prakse nagrajevanja.

Kljub strogi zakonodaji, ki je na celotnem področju korporativnega upravljanja in še predvsem na področju nagrajevanja v bankah uvedena v državah članicah EU/EFTA, pa se je izkazalo, da so številne banke že takoj po uvedbi skušale najti načine, kako nova pravila zaobiti brez velikih pravnih posledic. Med takšnimi bankami so bile predvsem velike banke v Veliki Britaniji. Tako so na primer v banki HSBC izvršnemu direktorju poleg plače dodelili tudi tedenski dodatek, podobno pa so storili tudi pri drugih zaposlenih na visokih položajih (Treanor, 2014). Za podoben način so se odločili tudi pri Goldman Sachs, kjer so poleg dviga plače višjemu vodstvu dodeliti tudi dodatek glede na vlogo, ki jo le-ta igra v banki. Višino dodatkov so določili na začetku vsakega leta, dodatki pa so bili višjemu vodstvu izplačani vsak mesec (Moore, 2014). Takšno prilagajanje pravil pa so pri EBA kaj hitro zaustavili. Bankam je EBA prepovedal izplačevanje dodatkov, saj ne morejo biti predvideni v naprej, niso stalni, spodbujajo prekomerno prevzemanje tveganj in bi zato morali predstavljati del variabilnega dela. Banke so zato morale prenehati z izplačevanjem dodatkov, oziroma so jih morale upoštevati kot del nagrade (Wallace, 2015).

EBA je decembra 2015 izdal Smernice o dobrih praksah nagrajevanja in mnenje o izvajanju načela proporcionalnosti. Z izdajo smernic želi doseči večjo harmonizacijo pravil s področja nagrajevanja po vseh državah članicah Evropske unije, saj ugotavlja, da države niso enako vpeljale pravil direktive CRD IV. Smernice dovoljujejo, da so manjše inštitucije podvržene blažjim pravilom. Tako manjše inštitucije in osebe, ki prejemajo nizke nagrade, na primer niso podvržene pravilu, ki se nanaša na zmanjšanje nagrade v primeru slabih rezultatov. Smernice pa nobenih izjem ne dopuščajo na področju omejevanja nagrad. Določajo, da mora razmerje med fiksnim in variabilnim delom plačila odslej veljati za vse banke in finančne inštitucije, torej tudi tiste manjše, ki do sedaj niso bile podvržene temu pravilu. Banke in ostale finančne inštitucije morajo prav tako poskrbeti za odloženo plačilo variabilnega dela in tako nagrado izplačati šele v roku treh do petih let. Na ta način banke in finančne inštitucije poskrbijo, da je nagrada usklajena s količino prevzetega tveganja. Smernice prav tako določajo, da mora biti plačilo obvezno kategorizirano kot fiksno ali variabilno. Fiksni del predstavljajo v naprej določena stalna plačila, ki jih ni možno zmanjšati ali vrniti. Ta plačila niso odvisna od rezultatov in ne spodbujajo prevzemanja tveganj. Vsa ostala plačila, ki ne izpolnjujejo teh kriterijev, pa

predstavljajo variabilni del. Omenjene smernice bodo v veljavo stopile s 1. januarjem 2017 in bodo bile obvezne za vse države članice oziroma bodo dopuščale možnost, da države članice pravila sprejmejo oziroma pojasnijo, zakaj pravil niso sprejele (Harmonising remuneration across the EU – will the Guidelines get us there, 2016).

Tudi glede teh smernic so se že pojavile različne kritike. Najglasnejša je bila ponovno Velika Britanija, ki se ne strinja s pravilom, ki določa omejitev nagrad v manjših bankah. Menijo, da bo to le privedlo do zviševanja fiksnega dela plačila, ki pa ga v času nižje gospodarske rasti ne bo možno znižati. Ker manjše banke pri stabilnosti ekonomskega sistema ne igrajo tako pomembne vloge, v Veliki Britaniji menijo, da je omejitev nagrajevanja v takšnih bankah nesmiselna (Jones, 2016).

Prišla sem do zaključka, da tako razvite in nerazvite države kot tudi države članice EU /EFTA in ostale evropske države nadzornim organom dopuščajo ukrepanje v primeru izplačila previsoke nagrade. V številnih državah pa pravila na področju nagrajevanja še vedno niso zadostno razvita oziroma vpeljana, saj večina držav ne nadzoruje strukture nagrad in ne razkriva informacij glede njihove višine. Tudi različno izogibanje pravilom priča o dejstvu, da bo treba področju nagrajevanja v prihodnje nameniti še veliko časa in ves čas dopolnjevati že obstoječa pravila.

#### **4.5 Napotki za nadaljnjo raziskavo**

Vsako leto se pojavljajo nova pravila s področja nagrajevanja oziroma se stara pravila dopolnjujejo. Pravila je zato treba skrbno spremljati in tako odkriti, kje se skrivajo pomanjkljivosti oziroma na katerih področjih so možne izboljšave.

V primeru izstopa Velike Britanije iz Evropske unije bi se mi zdelo zanimivo preveriti, ali Velika Britanija še vedno upošteva smernice in direktive, postavljene s strani Evropske unije. Kot sem navedla že v prejšnjem poglavju, se prav v tej državi sprejemu pravil na vse pretege upirajo in skušajo najti načine, kako pravila zaobiti. Prav zato me zanima, ali bi v primeru izstopa v Veliki Britaniji vpeljali nova pravila ali pa bi še naprej upoštevali pravila, ki jih določajo direktive Evropske unije, saj morajo za vse države, ki želijo delovati na enotnem evropskem trgu, veljati enaka pravila.

Čeprav sem se sama posvetila predvsem področju korporativnega upravljanja v bankah, ki zadeva ureditev nagrajevanja, pa ne gre zanemariti tudi ostalih področij korporativnega upravljanja. Predvsem bi bilo dobro preučiti delo upravnih odborov, saj se je na tem področju v času krize pojavljalo dosti nepravilnosti (nepravilna sestava upravnega odbora, nezadostno strokovno znanje, itd.). Lahko bi se na primer pregledale naloge in sestava upravnih odborov ter preverilo, ali sta funkciji predsednika in izvršnega direktorja ločeni. Posvetiti se je možno tudi področju tveganja in preveriti, katere države so spoznale pomen učinkovitega upravljanja s tveganji ter ustanovile poseben odbor za tveganja.

## SKLEP

Področju korporativnega upravljanja se vse do začetka finančne krize ni posvečala pretirana pozornost. Sistem korporativnega upravljanja je državam predstavljal le skupek smernic, ki spodbujajo k učinkovitemu delovanju in vodenju različnih inštitucij. Ker smernice niso bile obvezujoče, jih državam ni bilo treba upoštevati.

Ko je leta 2007 nastopila finančna kriza in so se številne banke znašle v težavah, pa so države začele iskati vzroke, ki so privedli do krize. Izkazalo se je, da se je največ pomanjkljivosti skrivalo v neučinkovitemu sistemu korporativnega upravljanja, saj je le-ta spodbujal preveliko prevzemanje tveganj s strani bank. Banke niso poskrbele, da bi upravni odbor prejel zadostne informacije glede tveganja, zato je imel upravni odbor lažen občutek varnosti. Prav tako je bilo za neučinkovito upravljanje s tveganji krivo tudi višje vodstvo, ki je neuspešno sprejelo in vpeljalo sisteme za prepoznavanje, merjenje in poročanje o tveganjih. Pomanjkljivosti so se pojavljale tudi na področju strukture upravnih odborov. Funkciji predsednika in izvršnega direktorja sta se (pre)pogosto združevali, prav tako pa so imeli člani upravnih odborov v svojih vrstah tudi premalo število neizvršnih članov z zadostnim strokovnim znanjem ter premalo število neodvisnih članov. Problem na področju korporativnega upravljanja se je pojavljal tudi pri nezadostni vključenosti delničarjev, saj so bili le-ti večkrat izključeni iz procesa sprejemanja odločitev. Kot največji problem korporativnega upravljanja se je pokazalo področje nagrajevanja, saj so bile nagrade izplačane na podlagi kratkoročnih rezultatov. Tako so vodilni v bankah v želji po čim višji nagradi pogosto prevzemali prevelika tveganja (Ard & Berg, 2010).

Zaradi zgoraj navedenih težav se je pojavila težnja po oblikovanju smernic ter predvsem tudi zakonsko določenih pravil, ki bi urejale področje korporativnega upravljanja v bankah. Pri obravnavanju korporativnega upravljanja v bankah se je treba zavedati, da se le-to razlikuje od tistega, ki zadeva nefinančne inštitucije. To gre prisoditi predvsem dejstvu, da banke poslujejo z veliko večjim finančnim vzvodom in vključujejo več deležnikov (deponenti, delničarji itd.) kot nefinančne inštitucije (Mehran, Morrison, & Shapiro, 2011). Prav tako se je treba zavedati, da banke igrajo pomembno vlogo v finančnem sistemu, saj v primeru zloma ene banke lahko pride do zloma zaupanja v celoten bančni sistem (De Haan & Vlahu, 2012). Takšno nestabilnost finančnega sistema je torej možno preprečiti le, če banke uvedejo učinkovit sistem korporativnega upravljanja.

V magistrskem delu sem se osredotočila predvsem na del korporativnega upravljanja, ki zadeva področje nagrajevanja v bankah. Že od nekdaj vodilni v različnih finančnih inštitucijah prejemajo visoke nagrade, a le-te so postale del debate širše javnosti predvsem z začetkom finančne krize leta 2007. V času krize se je izkazalo, da si je višje vodstvo izplačevalo visoke nagrade kljub slabim rezultatom, ki jih je dosegala banka.

Po pregledu literature sem prišla do zaključka, da področje korporativnega upravljanja v bankah urejajo številni regulatorni in nazorni organi, kot so Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, Evropski bančni organ, Baselski odbor za bančni nadzor, Odbor za finančno stabilnost in še mnogi drugi. Ti organi so zadolženi za izdajo pravil in smernic za oblikovanje učinkovitega sistema korporativnega upravljanja. Prav tako so organi zadolženi za nadzor nad upoštevanjem pravil, s čimer skrbijo za stabilnost finančnega sistema. Ves čas morajo spremljati tudi implementacijo teh pravil in popravljati morebitne napake. Poskrbeti morajo tudi za to, da pravila delujejo na mednarodni ravni, saj so trgi in finančne inštitucije postali bolj globalni.

Regulatorni in nadzorni organi so izdali številne smernice in pravila, ki zadevajo področje korporativnega upravljanja, predvsem pa sistem nagrajevanja. Ugotovila sem, da so se na tem področju še posebej pred krizo pojavljale predvsem neobvezujoče smernice, ki so državam služile le kot nekakšno vodilo pri oblikovanju sistema korporativnega upravljanja. Tako je na primer Forum za finančno stabilnost izdal Načela dobre prakse nagrajevanja, ki določajo, na kakšen način mora upravni odbor nadzorovati delovanje sistema nagrajevanja. Načela prav tako omenjajo, da bi morali k odločitvi glede višine nagrade poleg upravnega odbora prispevati tudi drugi deležniki. Med takšne deležnike spadajo zlasti delničarji, saj lahko sistem nagrajevanja vpliva na njihove dolgoročne interese. Del teh načel se osredotoča tudi na usklajevanje nagrajevanja s prevzemanjem tveganj. Načela tu narekujejo, da bi morale biti nagrade povezane z velikostjo tveganja, ki ga pri svojih odločitvah sprejema posamezen zaposleni (Financial Stability Forum, 2009). Ugotovila sem, da so bila Načela dobre prakse nagrajevanja po začetku krize večkrat prenesena tudi v pravne rede posameznih držav.

V Evropski uniji je to tematiko povzela CRD IV, ki vpeljuje zahtevo po ustanovitvi odbora za nagrajevanje in po razkritju informacij glede višine izplačanih nagrad. CRD IV je najbolj znana zaradi omejitve variabilnega dela plačila, ki sedaj lahko znaša do največ 100 % višine fiksnega dela. V nekaterih primerih, odobrenih s strani delničarjev, pa se lahko višina variabilnega dela poveča na do 200 % fiksnega dela. Leta 2010 so se za uzakonitev načel, ki zadevajo področje nagrajevanja, odločili tudi v ZDA. Izdali so Dodd-Frankov zakon, ki določa, da morajo banke delničarjem omogočiti, da glasujejo in odobrijo nagrade višjega vodstva. Banke morajo prav tako poskrbeti za ustanovitev odbora za nagrajevanje in razkritje vseh informacij, ki so povezane s področjem nagrajevanja (Morrison & Foerster LLP, 2010).

Kot sem omenila že prej, so se na področju korporativnega upravljanja pred začetkom finančne krize pojavljale številne težave. Te so se kazale tako na področju nagrajevanja, kot tudi na področju upravljanja s tveganji, upravnih odborov itd. Z začetkom finančne krize so države skušale ta področja urediti, zato so uvedle številna načela in pravila. V empiričnem delu magistrskega dela sem zato najprej preverila, ali so se po začetku finančne krize države začele bolj zavedati pomena učinkovitega sistema korporativnega

upravljanja in na tem področju vpeljale nova pravila. Ugotovila sem, da se skoraj polovica držav še vedno ne zaveda, kako pomembno vlogo igra regulacija korporativnega upravljanja pri zagotavljanju stabilnosti gospodarstva. Tako večina držav ni vpeljala nikakršnih pravil s področja korporativnega upravljanja. Izmed vseh področij so države največ pravil vpeljale na področju nagrajevanja. To gre verjetno pripisati številnim smernicam, načelom in zakonom, ki so se po začetku krize začeli močno usmerjati na področje nagrajevanja. Države so nekaj pozornosti posvetile tudi ustanovitvi odborov za tveganje, zagotavljanju neodvisnosti upravnih odborov in neposrednemu obveščanju upravnih odborov o tveganjih. Menim, da se morajo države v prihodnje regulaciji korporativnega upravljanja posvetiti veliko intenzivneje, saj bodo le tako poskrbele za stabilnost bančnega sistema.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem prišla tudi do zaključka, da na področju korporativnega upravljanja v bankah obstaja številna zakonodaja. Ker le-ta zadeva predvsem razvite države, sem v empiričnem delu preverila, ali na področju nagrajevanja v bankah prihaja do razlik med razvitimi in nerazvitimi državami in ali so vse države vpeljale podobna pravila s področja nagrajevanja. Preučila sem odgovore na vprašanja iz šestega sklopa raziskave o bančni regulaciji in nadzoru, ki jo je leta 2012 opravila Svetovna banka (World Bank, 2012). Odgovore sem nato analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS, kjer sem že takoj na začetku naletela na določene težave. Soočala sem se z manjkajočimi odgovori, prav tako pa sem morala zaradi same porazdelitve odgovorov temeljito razmisliti o vrsti testa za izvedbo analize. Izkazalo se je, da odgovori ne ustrezajo pravilu normalne porazdelitve, kar pomeni, da niso bili enakomerno porazdeljeni. Test sem izbrala v skladu z načinom podajanja odgovorov. Pri prvem sklopu vprašanj so bili odgovori podani na ordinalni merski lestvici in so zajemali vrednosti od 0 do 3. Vrednost 0 je predstavljala obvezno vpeljavo pravil, vrednost 3 pa je označevala, da pravila ne obstajajo oziroma niso uvedena. Na tem mestu sem se odločila za uporabo Mann-Whitney testa. S tem testom sem preverila, ali se med dvema skupinama, torej razvitimi in nerazvitimi državami oziroma državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami, pojavljajo razlike. Odgovori na ostala vprašanja so bili podani na nominalni merski lestvici, kar pomeni, da so bili odgovori podani v obliki »da« ali »ne«. Za analizo teh odgovorov sem uporabila Hi-kvadrat test, ki je prav tako namenjen ugotavljanju razlik med spremenljivkami.

Na podlagi analize vprašanj sem zaključila, da ne morem v celoti potrditi oziroma zavrniti, da se sistem korporativnega upravljanja v bankah med razvitimi in nerazvitimi državami razlikuje. Ugotovila sem, da imajo vse države podobna pravila, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje. Države se prav tako ne razlikujejo na področju nadzora, saj morajo nadzorni organi v vseh državah poskrbeti, da nagrada ne spodbuja prevelikega prevzemanja tveganj s strani članov upravnega odbora, višjega vodstva in ostalih zaposlenih. V vseh državah lahko nadzorni organi ukrepajo v primeru, ko menijo, da je višina nagrade previsoka. Tekom analize pa sem odkrila tudi nekatere razlike. Razlike se

kažejo na področju urejanja strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter pri razkrivanju informacij glede višine nagrade. Razvite in nerazvite države se prav tako razlikujejo pri uvajanju novih pravil nagrajevanja, ki so bila oblikovana kot odgovor na finančno krizo.

Odločila sem se, da med seboj primerjam tudi države članice EU/EFTA in ostale evropske države. Tudi tu nisem uspela v celoti potrditi hipoteze, da se sistem korporativnega upravljanja v bankah med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami razlikuje. Opazila sem, da v teh državah na področju korporativnega upravljanja v bankah prihaja do veliko večjih razlik, kot pa pri primerjavi razvitih in nerazvitih držav. Države članice EU/EFTA so, za razliko od ostalih evropskih držav, uvedle pravila, ki določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje, ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva ter razkritje vseh informacij glede višine nagrad. Nadzorni organi v državah EU/EFTA skrbijo, da nagrada ne spodbuja prevelikega prevzemanja tveganj višjega vodstva ter ostalih zaposlenih v banki. Omenjene države so uvedle tudi vsa nova pravila s področja nagrajevanja. Prišla sem do zaključka, da so si države članice EU/EFTA in ostale evropske države podobne le v tem, da nadzorni organi v vseh državah skrbijo, da nagrada članov upravnega odbora ne spodbuja prevelikega prevzemanja tveganj. Prav tako lahko v vseh državah nadzorni organi ukrepajo v primeru, ko menijo, da je višina nagrade previsoka.

Menim, da so takšne razlike med državami članicami EU/EFTA in ostalimi evropskimi državami predvsem posledica uvedbe Četrte direktive o kapitalskih zahtevah, ki vsem državam članicam EU/EFTA narekuje obvezno vpeljavo pravil s področja nagrajevanja. Kljub obveznim pravilom pa so se že pojavile države, ki pravil ne želijo upoštevati oziroma se jim želijo na vsak način izogniti. Ena takšnih držav je Velika Britanija, kjer se nahaja največ bankirjev z najvišjimi nagradami. Omenjena država podaja tudi največ kritik glede uvedbe omejitve nagrad in se ne strinja z najnovejšimi smernicami, ki jih uvaja EBA. Smernice EBA določajo, da morajo odslej višino variabilnega in fleksibilnega dela uskladiti tudi manjše banke in finančne institucije. Med variabilni del plačila smernice sedaj uvrščajo tudi dodatke, ki so jih v Veliki Britaniji tako radi izplačevali, da bi zaobšli pravila nagrajevanja.

Zanimivo bi bilo preveriti, ali bi Velika Britanija v primeru izstopa iz Evropske unije uvedla svoja pravila na področju nagrajevanja, ali pa bi upoštevala različne direktive, izdane s strani Evropske unije. Pravila na področju nagrajevanja se ves čas nadgrajujejo, iz leta v leto pa se vse več držav začneja zavedati pomena učinkovitega sistema korporativnega upravljanja pri zagotavljanju stabilnosti finančnega sistema. Prav zato bi bilo treba ob novi raziskavi s strani Svetovne banke preveriti, ali je odstotek držav, ki so sprejele nova pravila, višji, oziroma ali med razvitimi in nerazvitimi državami še vedno prihaja do razlik na področju korporativnega upravljanja v bankah.



V magistrskem delu sem tako prišla do zaključka, da imajo države, ki so razvile učinkovit sistem korporativnega upravljanja v bankah, bolj stabilen finančni sistem. Prav tako sem ugotovila, da je večina držav že spoznala, kako pomembno vlogo igra korporativno upravljanje pri uspešnem poslovanju. Prav zato se vse države zavzemajo za čim boljše regulacijo na področju korporativnega upravljanja. Zanimivo se mi zdi, da države večinoma področju korporativnega upravljanja pred začetkom finančne krize niso posvečale pretirane pozornosti in se niso zavedale njegove pomembnosti. Posebna pozornost se ni posvečala niti visokim nagradam, ki si jih je kljub slabemu poslovanju izplačevalo višje vodstvo bank. Finančna kriza pa je poleg vseh težav s seboj prinesla tudi pozitivno stran, saj je države spodbudila, da so sprejele različne zakone na področju korporativnega upravljanja. Države sedaj skušajo te zakone vsako leto izboljšati in dopolniti ter si tako prizadevajo za ponovno vzpostavitev stabilnosti finančnega sistema.

Kljub močnejši regulaciji pa je veliko bank že ugotovilo, kako zaobiti nekatera pravila, zato je pomembno, da se pravila nenehno dopolnjuje, razvija in izboljšuje. Nikakor se ne sme pozabiti tudi na pomembnost nadzora, s katerim bodo države poskrbele za učinkovito izvajanje uzakonjenih načel.

## LITERATURA IN VIRI

1. *2014-2015 Review of the OECD Principles of Corporate Governance*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/daf/ca/2014-review-oecd-corporate-governance-principles.htm>
2. Abedin, J., & Arif, S. (2015). Sound Corporate Governance and Its Benefits in Financial Institutions: Does It Really Matter for Organizational Development. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 3(5), 507–525.
3. *About FSOC*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.treasury.gov/initiatives/fsoc/about/Pages/default.aspx>
4. Ahmed, A. (2015). Exploring the Corporate Governance in Lloyd's and the Co-operative Bank: the Role of the Board. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(1), 6–19.
5. Allen & Overy LLP. (2014). *Capital Requirements Directive IV Framework: European Additions to Basel III*. London: Allen & Overy LLP. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/Capital%20Requirements%20Directive%20IV%20Framework/European%20Additions%20to%20Basel%20III.pdf>
6. Ard, L., & Berg, A. (2010, marec). Bank Governance. *The World Bank Group*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Note13\\_Bank\\_Governance.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Note13_Bank_Governance.pdf)
7. Arun, T. G, & Turner, J. D. (b.l). Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concept and Issues. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN015471.pdf>
8. Ashurst London. (2016, januar). *EBA final guidelines on sound remuneration policies and opinion on the proportionality principle*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://www.ashurst.com/doc.aspx?id\\_Content=12754](https://www.ashurst.com/doc.aspx?id_Content=12754)
9. Basel Committee on Banking Supervision. (2012). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Bank for International Settlements.
10. Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Guidelines – Corporate governance principles for banks*. Basel: Bank for International Settlements.
11. Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2011). Why bank governance is different? *Oxford Review of Economic Policy*, 27(3), 437–463.
12. Bijlsma, M., Klomp, J., & Duineveld, S. (b.l.). *Systemic risk in the financial sector. A review and synthesis*. Netherlands: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
13. Block, D., & Gestner, M.A. (2016). One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. *Comparative Corporate Governance and Financial Regulation. Paper 1*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu

- [http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch\\_2016](http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016)
14. Bovenzi, J., & Lester, J. (2010). The Dodd-Frank Act: What it does, what it means, and what happens next. *Oliver Wyman*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.oliverwyman.com/insights/publications/2010/jul/the-dodd-frank-act--what-it-does--what-it-means--and-what-happen.html#.V9JmJPmLSM8>
  15. Cabraal, N.A. (2007, februar). Importance of corporate governance for the banking and financial sector. *9th South Asia Management Forum, Dhaka*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/review/r070314c.pdf>
  16. *Capital Requirements - CRD IV/CRR – Frequently Asked Questions*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-690\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-690_en.htm)
  17. Caruana, J. (2015, 24. februar). Financial reform and the role of regulators: Evolving markets, evolving risks, evolving regulation. *Bank for International Settlements*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/speeches/sp150225.htm>
  18. Cheffins, R. (2011, december). The History of Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1975404](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1975404)
  19. *Compensation Practices*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fsb.org/what-we-do/policy-development/building-resilience-of-financial-institutions/compensation/>
  20. Competition, Regulation and Development Research Forum. (2007). *Regulation, Corporate Governance and the Banking Sector – A Political Economy perspective from Bangladesh*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <http://circ.in/pdf/Regulation,%20Corporate%20Governance%20and%20the%20Banking%20Sector%20-%20.pdf>
  21. *Corporate governance principles for banks*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>
  22. *CRD IV – Frequently Asked Questions*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-527\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-527_en.htm?locale=en)
  23. Debevoise & Plimpton LLP. (2015, 11. avgust). *Basel Committee 2015 Corporate Governance Principles*. Client update. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.debevoise.com/~~/media/files/insights/publications/2015/08/20150811basel\\_committee\\_2015\\_corporate\\_governance\\_principles.pdf](http://www.debevoise.com/~~/media/files/insights/publications/2015/08/20150811basel_committee_2015_corporate_governance_principles.pdf)
  24. De Haan, J., & Vlahu, R. (2012, 2. november). Corporate governance of financial institutions: A survey. *De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.dnb.nl/en/binaries/Corporate%20governance%20of%20financial%20institutions\\_tcm47-280454.pdf](http://www.dnb.nl/en/binaries/Corporate%20governance%20of%20financial%20institutions_tcm47-280454.pdf)
  25. Denters, E. (2009). Regulation and Supervision of the Global Financial System. A Proposal for Institutional Reform. *Amsterdam Law Forum*, 1(3). Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://amsterdamlawforum.org/article/view/84/147>

26. Dimovski, V., & Gregorič, A. (2000). *Temelji bančništva*. Ljubljana: EF.
27. Direktiva 2013/36/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o dostopu do dejavnosti kreditnih institucij in bonitetnem nadzoru kreditnih institucij in investicijskih podjetij, spremembi Direktive 2002/87/ES in razveljavitvi direktiv 2006/48/ES in 2006/49/ES (CRD IV). *Uradni list EU* št. 176, L 176/338.
28. *EBA agrees on definition of identified staff for remuneration purposes*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eba.europa.eu/-/eba-agrees-on-definition-of-identified-staff-for-remuneration-purposes>
29. European Banking Authority. (2015). *Opinion of the European Banking Authority on the application of the principle of proportionality to the remuneration provisions in Directive 2013/36/EU*. London: European Banking Authority.
30. European Banking Authority. (2016). *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013*. London: European Banking Authority.
31. *Evropski bančni organ*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu [https://www.eba.europa.eu/languages/home\\_sl](https://www.eba.europa.eu/languages/home_sl)
32. *Evropski gospodarski prostor (EGP), Švica in severne države*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_6.5.3.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.5.3.html)
33. *Financial regulations: five years of reforms*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.societegenerale.com/en/banking-explained/economic-and-banking-environment/financial-regulation/financial-regulation-five-years-of-reforms>
34. Financial Stability Forum. (2009). *FSF Principles for Sound Compensation Practices*. Basel: Financial Stability Forum.
35. Gobat, J. (2012). What is a bank? *Finance & development*, 49(1), 38–39.
36. Greenbaum, S., Thakor, A., & Boot, A. (2016). *Contemporary Financial Intermediation*. London: Elsevier.
37. *Harmonising remuneration across the EU – will the Guidelines get us there?* Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.shlegal.com/news-insights/harmonising-remuneration-across-the-eu-will-the-guidelines-get-us-there>
38. Hi-kvadrat preizkus hipoteze neodvisnosti. (b.l.). V *Terminološkem slovarju vzgoje in izobraževanja - Projekt »Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja« (2008–2009)*. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474667/hi-kvadrat-preizkus-hipoteze-neodvisnosti>
39. *History of the Basel Committee*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>
40. Huntington, D.S., Paul, Weiss, Rifkind, Wharton, & Garrison LLP. (2010, 7. julij). Summary of Dodd-Frank Financial Regulation Legislation. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://corpgov.law.harvard.edu/2010/07/07/summary-of-dodd-frank-financial-regulation-legislation/>

41. Ilovar, S. (1997). Nadzor bančnega poslovanja. *Bančni vestnik* 4.
42. *Implementing Basel III in Europe: CRD IV package*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/implementing-basel-iii-europe>
43. Jones, H. (2016, 29. februar). UK regulators say won't apply EU bonus cap to all banks. *Reuters*. Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/us-britain-banks-bonuses-idUSKCN0W21ID>
44. *Kapitalske zahteve za bančni sektor*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.consilium.europa.eu/sl/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>
45. Koba, M. (2012, 11. maj). Dodd-Frank Act: CNBC Explains. *CNBC*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cnbc.com/id/47075854>
46. Kumar, N., & Singh, J.P. (2013). Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 4(1), 21–34.
47. Landau, S., Bardunias, K., & Wentzler, K. (2010, 15. julij). Dodd-Frank Act Reforms Executive Compensation and Corporate Governance for All Public Companies. *Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.pillsburylaw.com/siteFiles/Publications/CorpSec\\_CorpSec-Tech\\_ECB\\_Alert6\\_07-15-2010.pdf](http://www.pillsburylaw.com/siteFiles/Publications/CorpSec_CorpSec-Tech_ECB_Alert6_07-15-2010.pdf)
48. Levine, R. (2004, september). The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence. *World Bank Policy Research Working Paper 3404*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=625281](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=625281)
49. Livingston, M. (1996). *Money and capital markets*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
50. Marcinkowska, M. (2012). *Corporate governance in banks: problems and remedies*. Lodz: University of Lodz, Finance, Banking and Insurance Institute.
51. Mayer Brown LLP. (2010, julij). *Understanding the New Financial Reform Legislation: The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://www.mayerbrown.com/public\\_docs/Final-FSRE-Outline.pdf](https://www.mayerbrown.com/public_docs/Final-FSRE-Outline.pdf)
52. Mehran, H., Morrison, A., & Shapiro, J. (2011, junij). Corporate Governance of Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis? *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports No. 502*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr502.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr502.pdf)
53. Moore, J. (17. januar 2014). Goldman Sachs to greet bonus cap with big pay rises and special allowances. *Independent*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.independent.co.uk/news/business/news/goldman-sachs-to-greet-bonus-cap-with-big-pay-rises-and-special-allowances-9065717.html>
54. Morrison & Foerster LLP. (2010). *The Dodd-Frank Act: a cheat sheet*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://media.mofo.com/files/uploads/Images/SummaryDoddFrankAct.pdf>

55. Mülbert, P. (2010, april). Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms. *Law Working Paper No. 130/2009*. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1448118](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1448118)
56. *Nadzor bančnega sistema*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=145>
57. Organisation for Economic co-operation and Development [OECD]. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
58. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj [OECD]. (2008). *Načela korporativnega upravljanja OECD*. Ljubljana: Socius d.d.
59. *Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska\\_diplomacija/slovenija\\_v\\_oecd/organizacija\\_za\\_gospodarsko\\_sodelovanje\\_in\\_razvoj\\_oecd/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/slovenija_v_oecd/organizacija_za_gospodarsko_sodelovanje_in_razvoj_oecd/)
60. *Our history*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fsb.org/about/history/>
61. Pašič, P. (2016, maj). *Vpliv korporativnega upravljanja na poslovanje bank v državah Srednje in Vzhodne Evrope* (doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
62. Rose, P. (1999). *Commercial Bank Management*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill
63. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* 52(2).
64. Sinha, A. (2013, 19. marec). Governance in banks and financial institutions. *L & T Management Development Centre*. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/review/r130321d.pdf>
65. *Skupina svetovne banke*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/mednarodni\\_financni\\_odnosi/mednarodno\\_sodelovanje/skupina\\_svetovne\\_banke/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodni_financni_odnosi/mednarodno_sodelovanje/skupina_svetovne_banke/)
66. Stanger, A., & Carr, A. (2013, 26. julij). European Union: Bonus Cap For Bankers In The EEA. *Mondaq*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mondaq.com/x/254114/Financial+Services/Bonus+Cap+for+Bankers+in+the+EEA>
67. Svenšek, K. (2014, 16. oktober). Uvaja se licenciranje za nadzornike bank. *Dnevnik*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042684715>
68. Thomson, L.M. (2009, 18. januar). What is corporate governance? *The Economic Times*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2009-01-18/news/28462497\\_1\\_corporate-governance-satyam-books-fraud-by-satyam-founder](http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2009-01-18/news/28462497_1_corporate-governance-satyam-books-fraud-by-satyam-founder)
69. Treanor, J. (23. februar 2014). HSBC hands allowances to hundreds of bankers to avoid EU bonus cap. *The Guardian*. Prevezeto 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/business/2014/feb/24/hsbc-bankers-multimillion-pound-eu-bonus-cap>

70. Vināls, J. (2009, 11. november). Lessons Learned from Regulatory and Supervisory Responses to the Crisis. *International Monetary Fund*. Najdeno 3. jūnija 2016 na sīpletnem naslovu <https://www.imf.org/external/np/speeches/2009/111109.htm>
71. Wallace, T. (2015, 12. november). British banks ordered to stop dodging bonus cap. *The Telegraph*. Najdeno 20. jūlija 2016 na sīpletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/11990891/British-banks-ordered-to-stop-dodging-bonus-cap.html>
72. *What we do*. Najdeno 7. jūnija 2016 na sīpletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/about/what-we-do>
73. World Bank (b.l.). *World Bank Country and Lending Groups*. Najdeno 10. jūnija 2016 na sīpletnem naslovu <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>
74. World Bank. (2012). *Bank Regulation and Supervision Survey*. Najdeno 8. jūnija 2016 na sīpletnem naslovu <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTGLOBALFINREPORT/0,,contentMDK:23267421~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:8816097,00.html>





## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.b (razvite in nerazvite države) ....	1
Priloga 2: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.b (razvite in nerazvite države) .....	2
Priloga 3: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.e (razvite in nerazvite države) ....	3
Priloga 4: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.e (razvite in nerazvite države) .....	4
Priloga 5: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.f (razvite in nerazvite države).....	5
Priloga 6: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.f (razvite in nerazvite države) .....	6
Priloga 7: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.a (razvite in nerazvite države) ....	7
Priloga 8: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.a (razvite in nerazvite države) .....	8
Priloga 9: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.b (razvite in nerazvite države) ....	9
Priloga 10: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.b (razvite in nerazvite države) .....	10
Priloga 11: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.c (razvite in nerazvite države)..	11
Priloga 12: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.b (razvite in nerazvite države) .....	12
Priloga 13: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.1 (razvite in nerazvite države)..	13
Priloga 14: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.1 (razvite in nerazvite države) .....	14
Priloga 15: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.8.a (razvite in nerazvite države)..	15
Priloga 16: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.8.a (razvite in nerazvite države) .....	16
Priloga 17: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	17
Priloga 18: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	18
Priloga 19: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.e (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	19
Priloga 20: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.e (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	20
Priloga 21: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.f (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	21
Priloga 22: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.f (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	22
Priloga 23: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	23
Priloga 24: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	24

Priloga 25: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	25
Priloga 26: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	26
Priloga 27: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.c (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	27
Priloga 28: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.c (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	28
Priloga 29: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.1 (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	29
Priloga 30: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.1 (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	30
Priloga 31: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.8.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države) .....	31
Priloga 32: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.8.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države).....	32
Priloga 33: Seznam v magistrskem delu uporabljenih kratic .....	33

**Priloga 1: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.b (razvite in nerazvite države)**

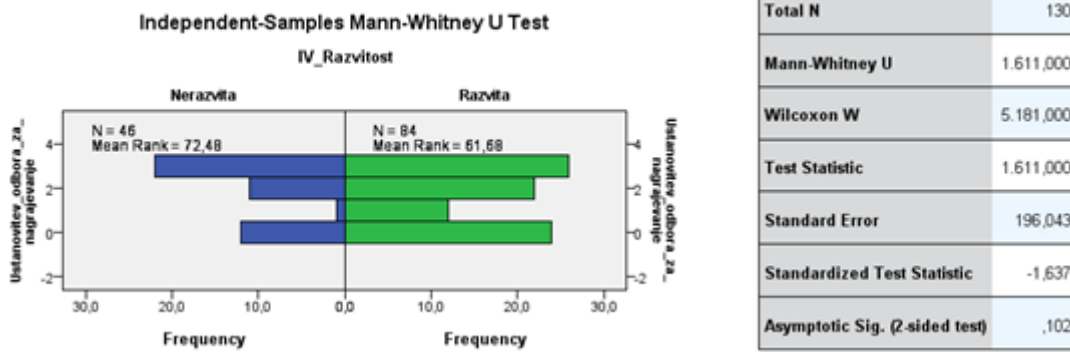
*Tabela 1: Število razvitih in nerazvitih držav, kjer pravila določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mandatory	36	25,4	27,7	27,7
	comply or explaint	13	9,2	10,0	37,7
	Voluntary	33	23,2	25,4	63,1
	Not covered	48	33,8	36,9	100,0
	Total	130	91,5	100,0	
Missing	-99	12	8,5		
Total		142	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 2: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.b (razvite in nerazvite države)**

*Slika 1: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na ustanovitev odbora za nagrajevanje v razvitih in nerazvitih državah*



**Priloga 3: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.e (razvite in nerazvite države)**

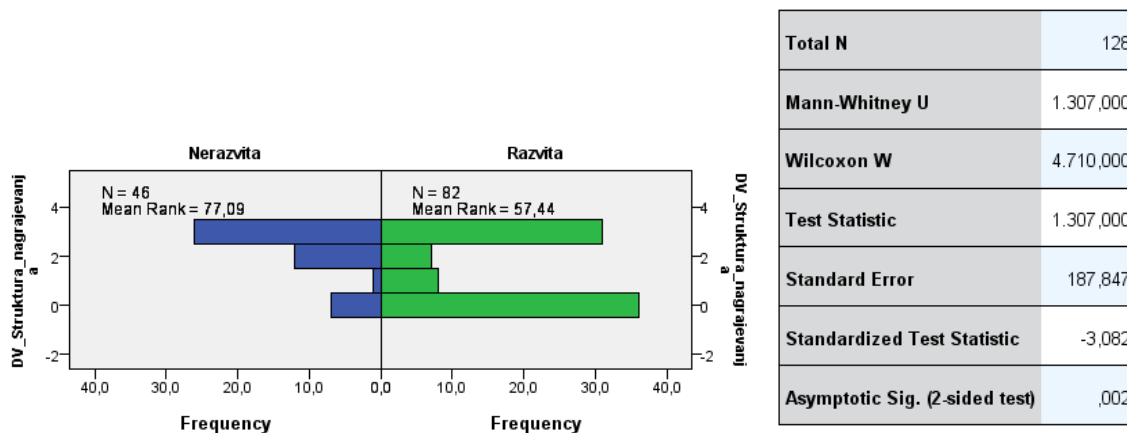
*Tabela 2: Število razvitih in nerazvitih držav, kjer pravila določajo ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mandatory	43	30,3	33,6	33,6
	comply or explain	9	6,3	7,0	40,6
	voluntary	19	13,4	14,8	55,5
	not covered	57	40,1	44,5	100,0
	Total	128	90,1	100,0	
Missing	-99	14	9,9		
Total		142	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 4: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.e (razvite in nerazvite države)**

*Slika 2: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva v razvitih in nerazvitih državah*





**Priloga 5: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.f (razvite in nerazvite države)**

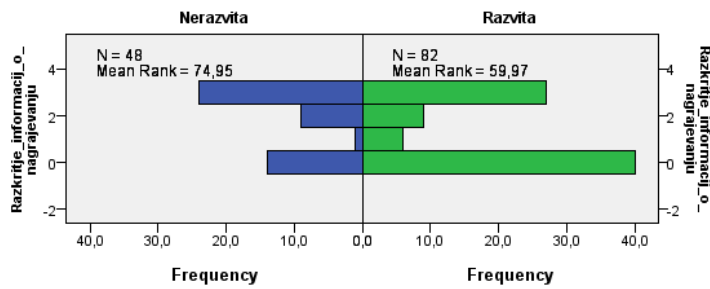
*Tabela 3: Število razvitih in nerazvitih držav, kjer pravila določajo javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mandatory	54	38,0	41,5	41,5
	comply or explain	7	4,9	5,4	46,9
	voluntary	18	12,7	13,8	60,8
	not covered	51	35,9	39,2	100,0
	Total	130	91,5	100,0	
Missing	-99	12	8,5		
Total		142	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 6: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.f (razvite in nerazvite države)**

*Slika 3: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva v razvitih in nerazvitih državah*



<b>Total N</b>	130
<b>Mann-Whitney U</b>	1.514,500
<b>Wilcoxon W</b>	4.917,500
<b>Test Statistic</b>	1.514,500
<b>Standard Error</b>	192,809
<b>Standardized Test Statistic</b>	-2,352
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,019

**Priloga 7: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.a (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 4: Število razvitih in nerazvitih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani članov upravnega odbora*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	53	37,3	39,0	39,0
	Yes	83	58,5	61,0	100,0
	Total	136	95,8	100,0	
Missing	-99	6	4,2		
Total		142	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 8: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.a (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 5: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani članov upravnega odbora*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,035 <sup>a</sup>	1	,851		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	,996		
Likelihood Ratio	,035	1	,851		
Fisher's Exact Test				,857	,496
Linear-by-Linear Association	,035	1	,852		
N of Valid Cases	136				

**Priloga 9: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.b (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 6: Število razvitih in nerazvitih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	54	38,0	39,1	39,1
	Yes	84	59,2	60,9	100,0
	Total	138	97,2	100,0	
Missing	-99,00	4	2,8		
Total		142	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 10: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.b (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 7: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani višjega vodstva*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,443 <sup>a</sup>	1	,506		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,629		
Likelihood Ratio	,441	1	,507		
Fisher's Exact Test				,585	,313
Linear-by-Linear Association	,440	1	,507		
N of Valid Cases	138				

**Priloga 11: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.c (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 8: Število razvitih in nerazvitih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani ostalih zaposlenih*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	60	42,3	44,4	44,4
	Yes	75	52,8	55,6	100,0
	Total	135	95,1	100,0	
Missing	-99,00	7	4,9		
Total		142	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 12: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.c (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 9: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani ostalih zaposlenih*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,364 <sup>a</sup>	1	,546		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,178	1	,673		
Likelihood Ratio	,363	1	,547		
Fisher's Exact Test				,590	,336
Linear-by-Linear Association	,361	1	,548		
N of Valid Cases	135				



**Priloga 13: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.1 (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 10: Število razvitih in nerazvitih držav, v katerih lahko nadzorni organ ukrepa v primeru previsoke nagrade*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	24	16,9	23,8	23,8
	Yes	77	54,2	76,2	100,0
	Total	101	71,1	100,0	
Missing	-99,00	41	28,9		
Total		142	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne ukrepa v primeru previsoke nagrade; yes – nadzorni organ ukrepa v primeru previsoke nagrade

**Priloga 14: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.1 (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 11: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na ukrepanje nadzornih organov v primeru previsoke nagrade*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	,989		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	,989		
Fisher's Exact Test				1,000	,593
Linear-by-Linear Association	,000	1	,989		
N of Valid Cases	101				

**Priloga 15: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.8.a (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 12: Število razvitih in nerazvitih držav, ki so po začetku finančne krize uvedle nova pravila s področja nagrajevanja*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	107	75,4	75,4	75,4
	Yes	35	24,6	24,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

**Legenda:** no – nova pravila niso uvedena; yes – nova pravila so uvedena

**Priloga 16: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.8.a (razvite in nerazvite države)**

*Tabela 13: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na ustanovitev novih pravil s področja nagrajevanja*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,516 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,174	1	,001		
Likelihood Ratio	13,143	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	11,435	1	,001		
N of Valid Cases	142				

**Priloga 17: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

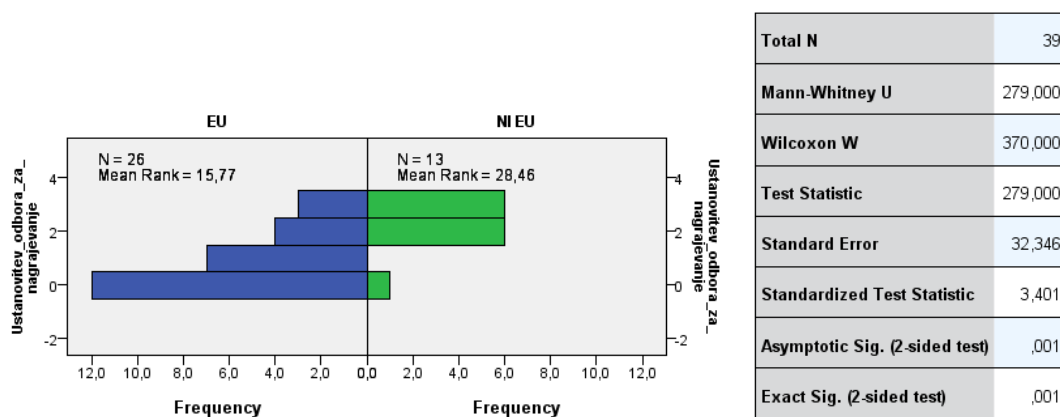
*Tabela 14: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, kjer pravila določajo ustanovitev odbora za nagrajevanje*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mandatory	13	31,0	33,3	33,3
	comply or explain	7	16,7	17,9	51,3
	voluntary	10	23,8	25,6	76,9
	not covered	9	21,4	23,1	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Missing	-99,00	3	7,1		
Total		42	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 18: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Slika 4: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na ustanovitev odbora za nagrajevanje v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah*



**Priloga 19: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.e (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

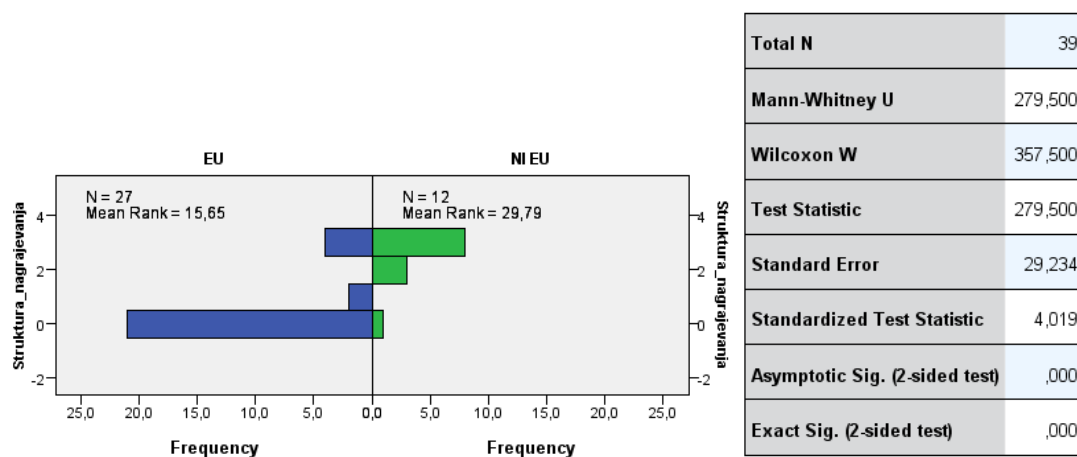
*Tabela 15: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, kjer pravila določajo ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mandatory	22	52,4	56,4	56,4
	comply or explain	2	4,8	5,1	61,5
	voluntary	3	7,1	7,7	69,2
	not covered	12	28,6	30,8	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Missing	-99,00	3	7,1		
Total		42	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 20: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.e (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Slika 5: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na ureditev strukture nagrajevanja članov upravnega odbora in višjega vodstva v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah*





**Priloga 21: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.1.f (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

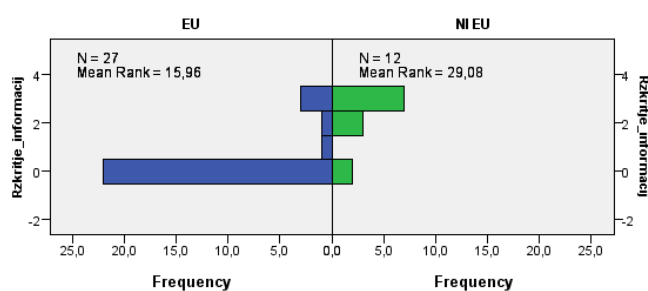
*Tabela 16: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, kjer pravila določajo javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mandatory	24	57,1	61,5	61,5
	comply or explain	1	2,4	2,6	64,1
	voluntary	4	9,5	10,3	74,4
	not covered	10	23,8	25,6	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Missing	-99,00	3	7,1		
Total		42	100,0		

**Legenda:** mandatory – obvezna uvedba pravil, comply or explain – obvezna uvedba pravil ali pojasnilo, zakaj pravila niso bila uvedena, voluntary – prostovoljna uvedba pravil, not covered – pravila niso uvedena

**Priloga 22: SPSS izpis rezultatov Mann-Whitney testa za vprašanje 6.1.f (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Slika 6: Rezultati Mann-Whitney testa, ki se nanašajo na javno razkritje nagrad članov upravnega odbora in višjega vodstva v državah članicah EU/EFTA in ostalih evropskih državah*



<b>Total N</b>	39
<b>Mann-Whitney U</b>	271,000
<b>Wilcoxon W</b>	349,000
<b>Test Statistic</b>	271,000
<b>Standard Error</b>	28,451
<b>Standardized Test Statistic</b>	3,831
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,000
<b>Exact Sig. (2-sided test)</b>	,001

**Priloga 23: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 17: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani članov upravnega odbora*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	8	19,0	20,0	20,0
	yes	32	76,2	80,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Missing	-99,00	2	4,8		
Total		42	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 24: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 18: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani članov upravnega odbora*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,103 <sup>a</sup>	1	,043		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,571	1	,109		
Likelihood Ratio	3,872	1	,049		
Fisher's Exact Test				,086	,057
Linear-by-Linear Association	4,000	1	,046		
N of Valid Cases	40				

**Priloga 25: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 19: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani višjega vodstva*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	7	16,7	17,5	17,5
	yes	33	78,6	82,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Missing	-99	2	4,8		
Total		42	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 26: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.b (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 20: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani višjega vodstva*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,935 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,750	1	,029		
Likelihood Ratio	6,388	1	,011		
Fisher's Exact Test				,017	,017
Linear-by-Linear Association	6,761	1	,009		
N of Valid Cases	40				

**Priloga 27: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.c (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 21: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, v katerih nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani ostalih zaposlenih*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	11	26,2	27,5	27,5
	yes	29	69,0	72,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Missing	-99	2	4,8		
Total		42	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja; yes – nadzorni organ skrbi, da nagrada ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja

**Priloga 28: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.c (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 22: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na nadzor nadzornih organov nad nagrado, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganja s strani ostalih zaposlenih*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,400 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	16,146	1	,000		
Likelihood Ratio	19,148	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	18,915	1	,000		
N of Valid Cases	40				



**Priloga 29: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.5.1 (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 23: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, v katerih lahko nadzorni organ ukrepa v primeru previsoke nagrade*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	2	4,8	5,9	5,9
	yes	32	76,2	94,1	100,0
	Total	34	81,0	100,0	
Missing	-99	8	19,0		
Total		42	100,0		

**Legenda:** no – nadzorni organ ne ukrepa v primeru previsoke nagrade; yes – nadzorni organ ukrepa v primeru previsoke nagrade

**Priloga 30: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.5.1 (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 24: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na ukrepanje nadzornih organov v primeru previsoke nagrade*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,828 <sup>a</sup>	1	,363		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,003	1	,960		
Likelihood Ratio	,707	1	,400		
Fisher's Exact Test				,421	,421
Linear-by-Linear Association	,803	1	,370		
N of Valid Cases	34				

**Priloga 31: SPSS izpis opisne statistike za vprašanje 6.8.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 25: Število držav članic EU/EFTA in ostalih evropskih držav, ki so po začetku finančne krize uvedle nova pravila s področja nagrajevanja*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	21	50,0	50,0	50,0
yes	21	50,0	50,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Legenda:** no – nova pravila niso uvedena; yes – nova pravila so uvedena

**Priloga 32: SPSS izpis rezultatov Hi-kvadrat testa za vprašanje 6.8.a (države članice EU/EFTA in ostale evropske države)**

*Tabela 26: Rezultati Hi-kvadrat testa, ki se nanašajo na ustanovitev novih pravil s področja nagrajevanja*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,480 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,141	1	,001		
Likelihood Ratio	15,250	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,159	1	,000		
N of Valid Cases	42				

### **Priloga 33: Seznam v magistrskem delu uporabljenih kratic**

<b>CRD IV</b>	Četrta direktiva o kapitalskih zahtevah
<b>EFTA</b>	Evropsko združenje za prosto trgovino
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>EBA</b>	Evropski bančni organ
<b>FDIC</b>	Zvezna agencija za zavarovanje vlog v bankah in hranilnicah
<b>FSB</b>	Odbor za finančno stabilnost
<b>FSF</b>	Forum za finančno stabilnost
<b>KVP</b>	Komisija za vrednostne papirje
<b>OECD</b>	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
<b>ZDA</b>	Združene države Amerike