

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Rahanduse ja majandusteooria instituut  
Rahanduse ja panganduse õppetool

Diana Leoste

**EESTI PANKADE ÜLDJUHTIMISE VASTAVUS  
EUROOPA LIIDU KAPITALI NÕUETE DIREKTIIVIST  
(CRD IV) TULENEVATE KREDIIDASUTUSTELE  
KOHALDATAVATELE ÜLDJUHTIMISE NÕUETELE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Ilzija Ahmet

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.  
Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,  
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.  
Diana Leoste .....  
[diana00@gmail.com](mailto:diana00@gmail.com)

Juhendaja Ilzija Ahmet arvamus:  
Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele  
.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:  
Lubatud kaitsmisele  
.....  
(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT.....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. ÄRIÜHINGU ÜLDJUHTIMINE .....	6
1.1. Printsipaali-agendi teooria .....	7
1.2. Käsundajateooria .....	9
1.3. Sooline mitmekesisus .....	10
1.4. Panga üldjuhtimise eripära.....	12
2. PANKADE ÜLDJUHTIMINE JA 2007. AASTA FINANTSKRIIS .....	14
3. CRD IV-st TULENEVAD NÕUDED PANKADE ÜLDJUHTIMISELE.....	17
3.1. Ametisse nimetamise komisjon .....	19
3.2. Nõuded juhtorgani liikmele .....	20
3.3. Juhtorgani mitmekesisus.....	21
3.4. Juhtorgani liikmete vajalike teadmiste olemasolu ja koolitamine .....	22
3.5. Tasustamispoliitika .....	23
3.6. Panga üldjuhtimist ja töötasusid kajastav veebileht .....	25
4. CRD IV NÕUETEGA KAASNEV MÕJU.....	26
4.1. Peamised mõjud ja kriitika.....	27
5. EESTI PANKADE ÜLDJUHTIMISE VASTAVUS CRD IV-ST TULENEVATELE NÕUETELE .....	33
5.1. Üldjuhtimist puudutava teabe veebilehel avalikustamine.....	37
5.2. . Juhtorgani liikme valimine ja talle esitatavad nõuded.....	38
5.3. Juhtorganite koosseis ja mitmekesisus.....	41
5.4. Juhtorgani liikme pühendumus ja mandaatide arv .....	46
5.5. Juhtorgani liikmete tasustamine.....	47
5.6. Järeldused.....	50
KOKKUVÕTE .....	52
SUMMARY .....	54
Lisa 1. Pankade juhtorganite liikmete mandaadid teistes ühingutes .....	56
VIIDATUD ALLIKAD .....	63

## **ABSTRAKT**

Käesolevas bakalaureusetöös keskendutakse Eesti pankade üldjuhtimise vastavusele CRD IV-st (pangandusdirektiivist) tulenevate finantsasutustele kohaldatavate üldjuhtimise nõuetele. CRD IV võeti vastu 2013. aastal ja Euroopa Liidu liikmesriigid pidid nõuded oma siseriiklikkusse õigusesse üle võtma juba 1. jaanuariks 2014. aastal. Direktiiviga sätestatakse kohustuslikud nõuded juhtorgani liikmele (peab omama juhtimiseks vajalikke teadmisi ja oskusi). Finantsasutus peab kontrollima isiku vastavate teadmiste, oskuste olemasolu ja vajadusel isikut koolitama. Direktiiviga seatakse ka piirangud ühe juhi mandaatidele. Nõukogu liige ei või olla enamal kui ühel juhatuse liikme ametikohal ja kuni kahel nõukogu liikme ametikohal või neljal nõukogu liikme ametikohal. Juhtorgani koosseisule seatakse mitmekesisuse nõue. Üheks oluliseks mitmekesisuse kriteeriumiks peab Euroopa Komisjon soolist tasakaalu. CRD IV-ga muudetakse CRD III-s sätestatud tulemustasu regulatsiooni. Kui CRD III sätestas, et põhi- ja tulemustasu vahel peab olema asjakohane tasakaal, siis CRD IV-ga nähakse ette konkreetne suhtarv, milleks on 1:1-le. Seega ei saa juhile makstav tulemustasu ületada makstud põhitasu. Erandlikel juhtudel, kui vastav otsus on finantsasutuse aktsionäride poolt heaks kiidetud, võib tulemustasu olla kuni 200% põhitasust. Bakalaureusetöö raames uuritakse Eesti pankade üldjuhtimise nõuete vastavust juhtorgani liikmele esitatavate nõuete osas, juhtorgani koosseisu ja mitmekesisuse kontekstis, töötasustamise osas ja vaadatakse, kas pangad täidavad direktiivist tulenevat avalikustamise kohustust.

Võtmesõnad: CRD IV, pangandusdirektiiv, üldjuhtimise põhimõtted, finantskriis, pangandus, finantsasutuse üldjuhtimine, Eesti pangad

## SISSEJUHATUS

2007-2009. aastate finantskriisi ajal ja järgselt otsiti põhjuseid, millest finantskriis üldse alguse sai. Ühe põhjusena finantskriisi avaldumises nähakse ka finantsasutuste puudulikku üldjuhtimist, mis soodustas liigsete riskide võtmist üksikutes finantsasutustes ja mis viis riskide kuhjumiseni finantsüsteemis. Euroopa Komisjoni (2011, 3) mõjude analüüsi kokkuvõttes tuuakse välja, et paljudel juhtudel juhtorganid ei suutnud või ei soovinud sekkuda tegevjuhtkonna otsustesse ning see oli sageli tingitud ebapiisavast ajalisest pühendumusest ja liikmete puudulikest tehnilistest teadmistest. Samuti viis üldjuhtimise põhimõtete mittesiduv olemus selleni, et järelevalvel polnud võimalik korralikult järelevalvet teostada. Mõjude analüüsis (2011, 7) tuuakse välja, et vajalik on parandada juhtorgani liikmete ajalist pühendumust, parandada juhtorgani liikmete asjatundlikkust ja mitmekesistada juhatuse koosseisu. Mõjude analüüsis väljatoodud tähelepanekud lisati CRD IV-sse, mis võeti vastu 2013. aastal ja mida hakati rakendama 1. jaanuaril 2014. aastal. Kui varasemalt on üldjuhtimise põhimõtted jäänud finantsasutuse enda reguleerida, olenevalt riigist on teatud asju olnud sätestatud ka liikmesriigi õigusaktina, kuid varasemalt ei ole Euroopa Liit nii detailselt kui nüüd üldjuhtimist reguleerinud.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida Eesti pankade vastavust CRD IV-st tulenevatele üldjuhtimise nõuetele. Kuna CRD IV nõuded võeti üle krediitiasutuste seaduse muutmise seadusega, siis vaadatakse nõuete täitmist krediitiasutuse seaduse kontekstis. Bakalaureusetöö teema sai valitud mitmel põhjusel. Esiteks on üldjuhtimine panga igapäevases töös olulise tähtsusega, sest kui pole juhte, siis ei saa toimuda ka eesmärgipärane töö. Teiseks on tegemist üsna uue regulatsiooniga, mis tekitab paljudes huvi ja küsimusi, kas selle regulatsiooniga suudetakse vältida suuri finantskriise. Kolmandaks on töö autoril endal huvi, kas Eesti pangad on nõuetega vastavuses ja bakalaureusetöö tegemine on hea võimalus sellest rohkem teada saamiseks.

Bakalaureusetöö keskseks küsimuseks on – mil määral ja kuidas Eesti pangad täidavad CRD IV-st tulenevaid üldjuhtimise nõudeid. Tulenevalt bakalaureusetöö piiratud mahust ei ole uurimistemesse lisatud riskijuhtimist puudutavaid regulatsioone, mida võib samuti

käsitleda üldjuhtimise ühe osana. Uurimisobjektiks on Eestis tegevusloa alusel tegutsevad pangad (välja on jäetud filiaalid ja Inbank AS, sest see registreeriti alles 2015 alguses).

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks tutvus autor teooriaga, erinevate Euroopa Liidu institutsioonide poolt väljatöötatud CRD IV puudutavate dokumentidega ja saadaolevate teadusartiklitega, Eesti pankade veebilehtedel oleva infoga, Äripäeva infopangas Agent oleva infoga ja kasutas internetiotsingut täiendava materjali leidmiseks. Töö autori üllatuseks oli CRD IV üldjuhtimisega seonduvate nõuete osas vähe teoreetilise või empiirilise sisuga materjali. Kui otsida kirjandust lihtsalt üldjuhtimise kohta, siis leiab palju materjali, veidi vähem leiab materjali pankade üldjuhtimise kohta, kuid kui otsida materjali CRD IV-st tulenevate üldjuhtimise nõuete kohta, on materjali küllaltki vähe ja see pole analüütilise sisuga. Iseenesest on CRD IV kohta palju materjali, kuid see keskendub kapitalinõuetele. Töö eesmärgi täitmise ja töö kesksele küsimusele vastamisele tegi keeruliseks ka asjaolu, et kuigi CRD IV-st ja krediidasutuste seadusest tuleneb pankadele kohustus avalikustada üldjuhtimist puudutav teave, siis praktikas ei ole ükski valimisse kuulunud pank seda täies mahus täitnud.

Käesolev bakalaureusetöö on empiiriline uurimistöö. Töö teoreetiline raamistik baseerub pangandusvaldkonna üldjuhtimise ja CRD IV-d käsitleval kirjandusel. Bakalaureusetöö on jagatud kuueks osaks. Esimeses osas antakse ülevaade üldjuhtimise teooriast (tutvustatakse keskseid probleeme – printsipaali-agendi teooria, käsundajateooria, sooline mitmekesistu, panga üldjuhtimise eripära). Töö teises osas antakse lühike ülevaade panga üldjuhtimisest ja 2007. aasta finantskriisist. Seejärel uuritakse direktiiviga sätestatud üldjuhtimise nõudeid ja kirjeldatakse nende sisu. Järgnevalt antakse ülevaade CRD IV üldjuhtimise nõuetega kaasnevatest mõjudest. Viiendas osas antakse lühike ülevaade direktiivist tulenevate nõuete ülevõtmise kohta Eesti siseriiklikkusse õigusesse ja uuritakse Eesti pankade vastavust CRD IV-st tulenevatele nõuetele.

# 1. ÄRIÜHINGU ÜLDJUHTIMINE

Enne kui asuda analüüsima CRD IV direktiivist tulenevaid nõudeid üldjuhtimisele ja nende nõuetega kaasnevaid mõjusid, on vajalik anda ülevaade äriühingu üldjuhtimise teoreetilisest käsitlusest.

Äriühingute üldjuhtimise teema on olnud mingil kujul aktuaalne alates sellest, kui tekkisid esimesed suuremad äriühingud, kus omanikud ja juhid ei olnud samad isikud. Esimeste suurte aktsiaseltsidena võib välja tuua Inglise Ida-India Kompanii (loodud 1600. aastal) ja Hollandi Ida-India Kompanii (loodud 1602. aastal). Kuna mandritevaheline kaubandus nõudis suuri investeeringuid, siis polnud ühelgi üksikul isikul, asutusel nii palju raha ja vajalik kapital kaasati riigilt, pankadelt ja kaupmeestelt. Tõenäoliselt juba olid juba tol ajal mingit moodi arutluse all küsimused, kuidas äriühingu juhtimine kujundada selliselt, et äriühing tegutseks omanike parimates huvides. Sajandite jooksul on selliste äriühingute, kus juhtkond ja omanikud on lahutatud, loomine aina hoogustunud ja tänaseks võib aktsiaseltse pidada üheks kapitalismi alustalaks.

Üldjuhtimise teooria on aegade jooksul arenenud ja täiustunud, kuid tänapäevast üldjuhtimise käsitlust peetakse siiski küllaltki nooreks distsipliiniks (Mallin, 2013, 23). Selle üheks põhjuseks võib pidada seda, et tänapäevase käsitluse järgi on see midagi enam kui vaid juhatuse ja omanike vaheliste suhete paika panemine, tegemist on sümbioosiga erinevate valdkondade teooriatest, sh finantsjuhtimine, ökonoomika, õigusteadus, juhtimine ja organisatsioonikäitumine (Mallin, 2013, 23). Kuna see hõlmab erinevaid valdkondi, siis ei ole üldjuhtimisel siiani ka ühte kõigi poolt aktsepteeritud teoreetilist lähenemist või kõigi poolt aktsepteeritud paradigmat (Tricker, 2009, 233). Seega on üldjuhtimisel palju erinevaid definitsioone.

Laialt on levinud definitsioon, et tegemist on süsteemiga, kuidas äriühinguid juhitakse ja kontrollitakse (Cadbury raport, 1992, 14). Üsnagi laialt on levinud ka majanduslikule aspektile keskendunud A. Shleiferi ja R. W. Vishny (1997, 737) definitsioon, mille kohaselt üldjuhtimine tegeleb olukorraga, kuidas rahastajad saaksid tagada endale selle, et nad teenivad oma investeeringute pealt kasumit. Üldjuhtimist on defineeritud ka kui

kontrollimehhanismide kollektsiooni, mille äriühing võtab omaks, et vältida enesehuvides tegutsevate juhatuse liikmete tegevusi, mis võiksid ohtu seada aktsionäride ja huvirühmade heaolu (Larcker, Tayan, 2011, 8). OECD (2004, 11) defineerib üldjuhtimist kui äriühingu juhatuse, nõukogu, aktsionäride ja huvirühmade vahelisi suhteid. Üldjuhtimine võimaldab pakkuda vajalikku struktuuri äriühingu eesmärkide seadmiseks, annab võimalused nende eesmärkide saavutamiseks ja jälgida tulemuslikkust. Hea üldjuhtimine muudab OECD (2004,11) hinnangul kapitali odavamaks ja julgustab äriühinguid oma ressursse efektiivsemalt kasutama. D. Larcker ja B. Tayan (2011, 14) toovad välja, et üldjuhtimise põhimõtete rakendamisel on oluline ka kontekst. Seega see, mis võib töötada ühes riigis (keskkonnas), ei pruugi töötada teises. Nad toovad näite Saksamaast, kus ametiühingud on väga tugevad ja seadusega nõutakse, et nende esindaja oleks alati ka juhatuses. Siin võib võrdluseks tuua Eesti, kus ametiühingud on üsna nõrgalt esindatud ja seadusega pole sellist kohustust ettenähtud. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi sõnastuslikult saab üldjuhtimist erinevalt defineerida, siis on need kõik ikkagi sarnase mõttega – kesksel kohal on juhtimine ja selle kvaliteet.

Järgnevalt tutvustatakse üldjuhtimise kahte keskset lähtekohta – printsipaali-agendi teooriat ja käsundajateooriat. Need kaks teooriat kaardistavad peamised probleemid, mille lahendamiseks üldjuhtimine tegeleb. Samuti antakse ülevaade üldjuhtimise seosest soolise mitmekesisusega ning tutvustatakse panga üldjuhtimise eripära. P. de Andres ja E. Vallelado (2008, 2571) toovad välja, et panga üldjuhtimise probleemid ei erine suures osas ükskõik millise organisatsiooni üldjuhtimisest. Kuid siiski on üldjuhtimisel pangas eriline tähtsus tulenevalt panga unikaalsest rollist. Samuti toovad nad välja, et erinevad pankade üldjuhtimise uuringud (nt Macey ja O'Hara, 2003; Levine, 2004) näitavad, et pangad on võrreldes teiste äriühingutega läbipaistmatumad ja keerukamad.

## **1.1. Printsipaali-agendi teooria**

Printsipaali-agendi teooria (tuntud ka kui agenditeooria, inglise keeles *agency theory*, *principal-agent theory/problem*) käsitleb kahe või enama osapoole (isiku) suhteid, kus üks isik (printsipaal) delegeerib oma ülesannete täitmise teisele (teistele) isikutele (agent) (Mallin, 2013, 17). Printsipaali-agendi suhe on universaalne ja see esineb paljudes erinevates valdkondades, nt raamatupidamises, ökonomeetrias, finantsjuhtimises, turunduses,



riigiteadustes, psühholoogias jne (Eisenhardt, 1989, 57). Teooria lähtub eeldusest, et agendid ei pruugi alati käituda printsipaalide huvides, vaid on pigem huvitatud oma isikliku kasu maksimeerimisest (Cuevas-Rodriquez, Comez-Meija, Wiseman, 2012, 526).

Printsipaali-agendi teooria keskendub võimalustele, kuidas printsipaalid saavad olukorda kontrollida valides hoolega agente, luues erinevad monitoorimissüsteemid ja kasutades majanduslikke stiimuleid (Kiser, 1999, 146). G. Cuevas-Rodriquez, L. R. Comez-Meija ja R. M. Wiseman (2012, 527) toovad välja, et teooria on populaarne, sest see pakub lihtsaid ja ökonoomseid prognoose, kuidas ratsionaalsed inimesed võiksid mitmepoolsetes suhetes käituda olukorras, kus isikute vahel esineb info asümmeetria. Nad toovad välja, et teooria keskmes on leida kõige ökonoomsem isikute vaheline leping, mille abil joonduksid agendi huvid printsipaali omadega. Eisenhardt (1989, 58) leiab, et teooria tegeleb kahe peamise probleemi lahendamisega. Esimene probleem on seotud huvide konfliktiga, kus agendil ja printsipaalil on erinevad huvid ja eesmärgid. Printsipaalil on väga keeruline või kallid jälgida, mida agent täpselt teeb. Seega puudub printsipaalil teadmine, kas agent käitub tema huvidele vastavalt. Teiseks probleemiks on riskide jagamine, kui printsipaalil ja agendil on erinev riski taluvus. Probleem võib avalduda selles, et agent riskib kas liiga palju või liiga vähe.

Äriühingu üldjuhtimise kontekstis tõstatas printsipaali-agendi teooria uurimisprobleemid juba 1776. aastal Adam Smith oma raamatus "Rahvaste rikkus" (5. raamat, I peatükk), kes tõi välja, et omandisuhte ja kontrolli lahutamise tulemusel ei ole juhid motiveeritud äriühingut efektiivselt juhtima. Ta leiab, et tegemist on juhtidega, kes peavad juhtima enda raha asemel teiste inimeste raha ja neilt ei saa oodata, et nad teeksid seda samasuguse hoolikusega kui tegemist oleks nende enda rahaga. Tänapäevase äriühingu kontekstis kasutatava printsipaali-agendi teooria raamistiku on välja töötanud A. A. Berle ja G. C. Means (1932) ja seda arendasid edasi M. C. Jensen ja W. H. Meckling (1976). Berle ja Means (1932) toovad välja, et äriühingutes tekib konflikt omanike (aktsionäride) ja juhtkonna vahel. M. C. Jensen ja W. H. Meckling (1976, 307) olles võtnud aluseks Berle ja Means'i raamistiku defineerivad agendi-printsipaali suhte kui lepingu, mille abil üks isik (printsipaal) kaasab teise isiku (agent), et see tema nimel teeks asju, sh eeldab see teatud otsustusõiguse delegeerimist agendile. Samuti toovad välja, et lepinguga kaasnevad volitamiskulud (*agency costs*). Tegu on kuludega, mis on seotud juhtide jälgimise ja kontrollimisega.

Praktikas võib printsipaali-agendi teoorias lähtuvad probleemid avalduda näiteks äriühingu juhtkonnale palga maksmisel. Juhtkond (agent) tahab saada võimalikult kõrget palka, kuid omanik (printsipaal) ei tea, kas saab juhtkonna soovitud palganumbri eest ka sellele vastavat juhtimiskvaliteeti. See võib viia olukorrani, kus juhtkond on ülemakstud. Suurema palga ootuse saamise nimel võib juhtkond hakata tegutsema ka vastupidiselt sellele, mis oleks omanikele kasulik. Erinevad uuringud (nt Hensen ja Murphy, 1990) näitavad, et äriühingu suuruse ja juhtkonnale makstava tasu vahel on seos (st mida suurem on äriühing, seda suuremat tasu tavapäraselt makstakse). Seega võib juhtkonnal tekkida kiusatus hakata äriühingu tegevust laiendama (nt konkurentide üleostmine, tütarfirmade loomine), hoolimata sellest, kas see oleks omanike soov või äriühingu jaoks vajalik).

## 1.2. Käsundajateooria

Käsundajateooria nagu printsipaali-agendi teooria keskendub omaniku (printsipaali) ja juhatuse (agent) vaheliste suhte reguleerimisele. Kuigi mõlema teooria uurimisobjekt on üks, siis lähtuvad nad erinevatest eeldustest ja võib öelda, et on teatud mõttes teineteise vastandid. Kui printsipaali-agendi teooria puhul lähtutakse juhatuse omakasust (*homo oeconomicus*), siis käsundajateooria puhul lähtutakse sellest, et inimene on sotsiaalne olend ja heaga saavutab rohkem kui kurjaga. Käsundajateooria on edasiarendus printsipaali-agendi teooriast ja töötati välja rahulolematusest selle teooria osas.

Käsundajateooria töötati välja, et uurida neid olukordi, kus käsunditajad (juhatuse) on motiveeritud tegutsema omanike parimates huvides. Teooria püüab aru saada, milliste kriteeriumite täitmisel ei tegutse juhtkond mitte oma isiklike huvide arvesse võttes, vaid soovib tegutseda kollektiivsete eesmärkide nimel. Teooria mudel lähtub eeldusest, et juhatuse jaoks on kollektiivse eesmärgi saavutamine kõrgema utilitaarsusega kui oma isiklike eesmärkide täitmine (Davis *et al*, 1997, 24). Davis *et al* (1997,25) hinnangul on organisatsiooni edukuse ja omanike rahulolu vahel tugev seos. Käsundaja maksimeerib omanike rikkust läbi äriühingu tegutsemise edukuse ja see on maksimaalselt kasulik ka käsundajale. See, miks juhtkonna jaoks on äriühingu (omanike) eesmärkide täitmine esikohal, peitub inimloomuses – iga inimene tahab kuuluda ühiskonda, olla aktsepteeritud ja tunnustatud, tagada endale eneseareng (Psaros, 2008, 18). L. Donaldson ja J. H. Davis (1991,51) toovad välja, et juhtkonnal puudub oportunistlik käitumine, sest juhtkonna peamine

soov on teha head tööd, olla hea käsundaja äriühingu varadele. Nende hinnangul ei motiveeri juhatust mitte niivõrd rahalised stiimulid, vaid pigem vastutuse võtmine ja tunnustus. Ka M. Hernandez (2012,172) toob välja, et juhtkonna jaoks on pikaajaline prosotsiaalne käitumine kõrgema kasumlikkusega kui enesehuvidest lähtub lühiajaline oportunistlik käitumine. Praktikast võib tuua näite, et kui juhatust lähtub lähiajalises perspektiivis vaid enda huvidest, siis võib omanikul tekkida soov juhatust välja vahetada ja juhatuse liikmed jäävad tööta.

Teooria peamiseks lähtekohaks on usaldus (Huse, 2007, 54). Seega ei ole siin konflikte juhatuse ja omanike vahele ja teooria püüab leida, millise äriühingu struktuuri ja meetmete abil saab tagada selle, et juhtkond käituks äriühingu huvides. Davis *et al* (1997, 39) toob välja, et printsipaali-agendi teoorias kasutatavad kontrollimehhanismid võivad mõjuda juhtkonnale demotiveerivalt. Ilmselt seetõttu, et juhtkonnal tekib tunne, et omanik ei usalda neid ja soovib iga nende tegevust kontrollida. Samas toob Davis *et al* (1997, 26) välja, et praktikas on omanikul raske kontrollimisest loobuda. Põhjus peitub riskides, mis võivad mittekontrollimisest tõusetuda (nt teeb juhatust otsuseid, mis muudavad äriühingu maksejõuetuks). Seega iga juhatuse liikmega lepingu sõlmimisel peavad omanikud hindama, kui palju riske on nad valmis taluma ja sellest lähtudes panema paika ka sobiva monitoorimis- ja kontrollisüsteemi. Kõik taandub sellele, kui palju või vähe nad usaldavad neid inimesi, kelle kätte nad oma raha usaldavad.

### **1.3. Sooline mitmekesisus**

Merriman-Webster'i sõnaraamat defineerib mitmekesisust (*diversity*) kui olukorda, kus inimesed on erinevast rassist või kui grupis/organisatsioonis on inimesi erinevatest kultuuridest. Juhatuse mitmekesisuse alla peetakse silmas juhatuse koosseisu ja selle mitmekesisust indiviidide erinevate tunnuste, omaduste ja ekspertiisi osas (Van der Walt, Ingle, 2003, 219). OECD (2004, 62) toob välja, et juhatuse liikmeid valides tuleb silmas pidada, et nad oleksid vajalike teadmiste, kompetentside ja ekspertiisiga ning täiendaksid juba olemasolevaid juhatuse liikmeid, sest see annab lisandväärtuse juhtkonnale. Eelpool toodud definitsioonidest lähtudes võib mitmekesisuseks pidada väga erinevaid tunnuseid ja omadusi, näiteks sugu, haridus, rass, rahvus, oskused ja eelnev töökogemus, vanus, tervisest tulenevad eripärad, kultuuriline taust, religioon.

Üldjuhtimise teoorias on hakatanud aina rohkem tähelepanu pöörama mitmekesisusele, sest erinevate uuringute (nt Hoffman ja Maier, 1961; Schippers *et al*, 2003) kohaselt aitab mitmekesisus tekitada arutelu ja ideede vahetamist, samuti suurendab probleemide lahendamise võimekust. Mitmekesisus aitab kaasa ka grupimõtlemise (eesti keeles ka karjamõtlemine, inglise keeles *groupthink*) vältimisele. I. Janis (1972) tõi välja, et tegemist on inimesele omase mõttemalliga, mida saab seostada homogeensete gruppidega. Grupimõtlemises püütakse vältida iga hinna eest konflikte ja hakatakse kohe otsima konsensust, ilma alternatiive kaalumata. Iga grupi liige kohandab oma seisukoha selliseks, milliseks ta usub olema grupi arvamus. Seega võib tagajärjeks olla otsus, mis on vale ning milleni isikud üksi iseseisvalt ei oleks jõudnud.

Kui EBSCO andmebaasist otsida artikleid märksõnadega *Corporate Governance* ja *diversity*, siis suur osa artiklitest on keskendunud soolisele mitmekesisuse uurimisele. Samale järeldusele jõuab ka Praxise tehtud “Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes”, kus tuuakse välja, et üheks kõige sagedamaks uurimisobjektiks on sooline mitmekesisus. Uuringu tegijate hinnangul saab seda põhjendada läbi selle, et tunnus on kerge kättesaadavusega js seoses võrdse kohtlemisega on see kõrgendatud tähelepanu all (2015, 13). Kerge kättesaadavuse all peetakse ilmselt seda, et on palju lihtsalt leida seda, kui palju on juhtkonnas mehi ja naisi, kui seda, millise töökogemuse või isiksuseomadustega isikud on (see eeldaks iga äriühingu juhtkonnaga intervjuusid jms). Tõenäoliselt nähakse soolist mitmekesistamist ka ühe lihtsaima meetmena, mida rakendada, et anda juhtkonna otsuste tegemisele lisandväärtust. Norra võttis 2003. aastal vastu seaduse (nn kvoodi seadus) mille eesmärgiks oli järk-järgult jõuda selleni, et börsil olevate äriühingute juhtkondades oleks 40% ulatuses naised. Pärast Norrat on kvoodi kasutusele võtnud ka Prantsusmaa, Island, Itaalia, Holland, Hispaania ja Soome (neil on eesmärgiks, et riigi äriühingute juhtkondades oleks naiste osakaal 40%). Norra nn kvoodi seaduse tulemusena läksid paljud äriühingud börsilt ära (563 äriühingust 384 äriühingut läks ära), samas saavutati 2007. aastaks see, et börsil olevate äriühingute juhtkondades on 40% naisi (vrd 2000. aastal oli naiste osakaaluks 5%) (Bertrand *et al*, 2014).

See viib õigustatud küsimuseni, kas sooline mitmekesisus on praktikas vajalik ja kasulik või mitte. Erinevad uuringud näitavad, et äriühingud, kus juhatuses on naisi või keskmisest rohkem naisi juhatuses, on edukamad (nt Catalyst 2007. a uuring, kus vaadati Fortune 500 ettevõtteid; Brown *et al*, 2002; Erhardt *et al*, 2003; Credit Suisse 2012. aasta uuring soolise mitmekesisuse ja äriühingute edukuse kohta). V. Singh ja S. Vinnicombe

(2002) toovad välja, et kui juhtkonnas on naisi, siis suudab juhtkond paremini adapteeruda uute üldjuhtimise standardite ja praktikatega. Seega toob naiste olemasolu juhtkonnas kaasa paindlikkuse. Ka Eestis läbiviidud Praxise (2015) uuringus jõuti järeldusele, et soolisel mitmekesisusel on positiivne seos ettevõtete kasumimarginaaliga. Ettevõtetal, kus on mõlema soo esindajad, on kasumimarginaal 1,3 protsendipunkti võrra kõrgem kui ettevõtetal, kus juhatuses on vaid ühe soo esindajad. Samas on uuringuid, kus on leitud, et naiste ja juhtkonna edukuse vahel on negatiivne seos (nt Schrader et al, 1997). Lisaks on leitud, et juhtkonnas olevate naiste väärtushinnangud on teistsugused kui keskmisel naisel ning see avaldub eelkõige riskitaluvuses – juhtkonnas olevad naised on tunduvalt riskialtimate (Adams, Funk, 2009). 2007-2009. aasta finantskriisi järelduste valguses ei pruugi naiste keskmisest kõrgem riski taluvus olla positiivne, sest finantskriisi üheks põhjuseks võib pidada liiga palju riski võtmist.

#### **1.4. Panga üldjuhtimise eripära**

Panka peetakse tänapäevases majandussüsteemis keskse tähendusega institutsiooniks, sest nad omavad suurt rolli nii inimeste (nt deebetkaardid, krediitkaardid, eluasemelaenud) kui äriühingute (nt laenud, faktooring, liising) igapäevases tegevuses. Samuti on pank käsitletav kui tavalise äriühinguna, sest ta loob ühiskonnas töökoht, maksab riigile makse. Teoreetilises kirjanduses kirjeldatakse panku kui finantsvahendajat, kes on vahendajaks hoiustajate ja laenajate vahel (Casu *et al* 2006, 4). Pangal on kolm põhiteenust: hoiustamine, laenu andmine ja maksete tegemise võimaldamine. Kuigi tänapäeval pakuvad panga sageli ka muid teenuseid, on just need kolm teenust need, mis eristavad panku teistest äriühingutest. Pank on ühiskonna seisukohast vajalik, sest aitab vähendada klientide otsingu- ja tehingukulusid (Howells, Bain 2005, 11).

Pankade olemuslik ärimudel erinev tavaliste äriühingute omast, sest nad on seotud igapäevaselt olukorraga (likviidsuse juhtimisega), mis võib riskide realiseerumisel tähendada ohtu panga tegevusele ja jätkusuutlikkusele. Becht *et al* (2011, 428) toob välja, et pangal on teistsugune üldjuhtimine, sest tulenevalt panga eripärast ei sobitu talle tavapärane omanike ja nõukogu poolt teostatav kontroll. Pankadel on omadus väga kiiresti võtta endale riske, mida ei pruugi olla läbipaistev nii juhtkonna poolt kui ka väljaspool juhtkonda. Y. Altumbas, S. Maganelli ja D. Marquez-Ibanz (2011, 10) toovad välja, et pangandussektorit iseloomustavaks

jooneks on eelkõige riski hindamine, juhtimine ja jagamine. Seega kui tavalises äriühingus on kesksel kohal mingisuguse toote või teenuse pakkumine, siis pankade puhul on sama olulise tähtsusega ka riskide juhtimine. Riskide juhtimisele suurema tähelepanu pööramist nõuab ka panga bilanss – pank koosneb 90% ulatuses võlast võrreldes 40% võla osakaaluga, mis on tavalistes äriühingutes (Mehran *et al*, 2011) Peamised põhjused, miks panga üldjuhtimine erineb tavalise äriühingu omast: pankadel on olulise tähtsusega likviidsuse tagamine; tegutsevad kõrge võimendusega; panga bilanss on läbipaistmatum võrreldes tavaliste äriühingutega; pangad on omavahel tihedalt seotud (nt pankade omavahelised tehingud); pangad hoiavad oma portfellis võrreldes tavaliste äriühingutega tunduvalt rohkem tuletisinstrument ja muid keerulisi väärtpabereid, pank on pidevas ohus pangajooksu (*bank run*) toimumisele ja pangad on tunduvalt suurema järelevalve all (nt Eesti Finantsinspektsioon).

Tulenevalt panga eripärast avaldub pangal tunduvalt keerukamalt ka info asümmeetria probleem (Cincanelli, Reyes Conzales, 2000, 6). Kui tavalises äriühingus avaldub info asümmeetria omanike ja juhtkonna vahel, siis pangal on kolm info asümmeetria probleemi: 1) info asümmeetria hoiustajate, juhtkonna ja järelevalve vahel; 2) info asümmeetria omanike, juhtkonna ja järelevalve vahel; 3) info asümmeetria laenajate, juhtkonna ja järelevalve vahel.

Lisaks tuuakse välja, et panka üldjuhtimisel on vajalik pöörata suurt tähelepanu nõukogu rollile, sest võrreldes tavalise äriühinguga on panga kontekstis nende roll tunduvalt suurem (Adams, Mehran, 2008). Seda eelkõige läbipaistmatuse ja keerukuse tõttu, mis iseloomustab pangandust ja mis teeb panga riskide hindamise väljaspool panka olevatele isikutele väga raskeks.

## 2. PANKADE ÜLDJUHTIMINE JA 2007. AASTA FINANTSKRIIS

2007. aastal USA-st alguse saanud finantskriis (tuntud ka kui ülemaailme finants- ja majanduskriis) saavutas oma täieliku mõõtme 2008. aasta septembris, kui USA pank Lehman Brothers muutus maksejõuetuks. Tegemist on suurima pankrotiga USA ajaloos (Johnson, Mamun, 2012, 375), võlgade kogumaht oli 600 miljardit USA dollarit. Finantskriisi peetakse maailma suurimaks majanduskriisiks pärast 1930-ndate USA-s olnud Suurt Depressiooni. Finantskriis sai alguse riskantsetest hüpoteeklaenudest (nn *subprime* laenud), mida USA-s anti inimestele, kellele tegelikult ei oleks pidanud laenu andma, sest nende sissetulekud olid laenu teenindamiseks ebapiisavad. Selleks, et selliste laenudega seotud riske hajutada, hakati neid laene väärtpaberistama (loodi erinevaid keerulisi finantsinstrumente, nt CDO, MBS). Kui USA kinnisvaraturu hinnad hakkasid aga langema, siis tuli välja, et need keerulised finantsinstrumendid ei olnud riske piisavalt hajutanud ja turg kukkus kokku. Kuigi kriisi nõ vallandajaks võib pidada *subprime* laene, siis oli põhjustajaid rohkem, sh varasem intressipoliitika, varimajandus, keerulised finantsinstrumendid, pankade bilansilehe läbipaistmatus, reitinguagentuuride hinnangud ja ebapiisav õiguslik reguleeritus (Jickling, 2010).

Finantskriisi avaldumise ja pankade üldjuhtimise rolli kriisis on erinevad autorid vaadanud erinevalt sõltuvalt sellest, milline tähtsus üldjuhtimisele on omastatud. Ühtpidi võiks mõelda, et finantskriisi põhjustaks olid hüpoteeklaenud, mida pangad liiga kergekäeliselt andsid ja pankades rakendatavad üldjuhtimise põhimõtted polnud piisavalt head, et õigel ajal ära tabada, millal laenud nõ hapuks läksid ega saanud võtta vastu otsuseid, et negatiivseid tagajärgi ära hoida. Teistpidi võib mõelda aga nii, et kui pankades oleks olnud piisavalt hea üldjuhtimine, siis poleks pangad liigseid riske võtnud (nt hüpoteeklaenud, varimajandus, väärtpaberistamine) ja kriis oleks võinud olemata olla. Nii USA riiklik komisjon finants- ja majanduskriisi põhjustest (2011, xviii), OECD (2009, 16) kui ka Maailmapank (2010, 2) toovad välja, et kriisi põhjuseks olid suured möödalaskmised pankade üldjuhtimises. Maailmapank toob välja, et probleemid avaldusid riskijuhtimises, juhtkonna

tasustamises, nõukogu sõltumatuses, moodustamises ja kvalifikatsioonis, huvide konfliktis, aktsionäride tegevuses. Euroopa Komisjon (2010) nii resolootne rohelises raamatus pankade üldjuhtimise kohta ei ole ja toob välja, et “Ehkki äriühingute üldjuhtimine kriisi otseselt ei põhjustanud, mängis tõhusate kontrollimehhanismide puudumine olulist osa selles, et finantsasutused kaldusid liialt riskima.”. Lehmani Brothers’i puhul on välja toodud, et pangal esinesid suured üldjuhtimise probleemid – nt ei saanud tegevjuhtkonda mittekuuluvad direktorid õigel ajal vajalikku infot, kuigi info oli olemas (Lipman, 2012, 2).

Kuigi kriis sai alguse USA-st, ei jätnud see puutumata Euroopa Liidu liikmesriikide pangandussektorit (seda nii pankade rahvusvahelise omavahelise seotuse kui ka pankade enda juhtimisvigadest tulenevate otsuste tõttu). Selleks, et vältida Euroopa pangandussüsteemi hävingut, toetasid Euroopa Liidu liikmesriikide valitsused Euroopa Komisjoni andmetel oma panku kokku 1,6 triljoni euro ulatuses (aastatel 2008-2011). 28. oktoobril 2008. aastal, kui finantskriis oli täies hoos, avaldas Euroopa Komisjon teatise “Finantskriisist taastumine: Euroopa tegevusraamistik” (KOM(2008) 706 lõplik). Teatises toodi välja 3 valdkonda, mis tuleb töötada EL-i taastusmeetmete kavaks või raamistikuks: 1) uus finantsturu ülesehitus EL tasandil; 2) tegelemine reaalmajandusele avalduvate mõjudega ja 3) üleilmne vastus finantskriisile. Teatise avaldamisega ühel ajal toodi välja, et plaanis on moodustada Euroopa Liidu finantsjärelevalve kõrgetasemeline ekspertrühm, kes uuriks kriisi põhjuseid ja pakuks välja regulatiivse keskkonna muudatusi. Ekspertühma pandi juhtima Jacques de Larosiere (sellest tulenevalt kutsutakse ekspertrühma avaldatud aruannet ka kui Larosiere’i aruanne). Aruanne, mis oli 85-leheküljeline ja see avaldati 25. veebruaril 2009. aastal. Üldjuhtimise osas tuuakse aruandes välja, et riskijuhtimise süsteem põrus, sest üldjuhtimise kontrollimehhanism ei töötanud. Paljud nõukogud ja vanemjuhtkonna liikmed ei mõistnud uute keeruliste finantsinstrumentide iseloomulikke jooni, samuti polnud nad teadlikud kõikidest riskidest, mis nende finantsasutuses olid. Paljud nõukogu liikmed ja omanikud ei teostanud piisaval tasemel kontrolli juhatuse liikmete üle. Samuti leitakse, et tasustamise ja stiimulite paketid on suunatud suurte riskide võtmisele, selle asemel, et soodustada pikaajaliste kasumlike investeeringute tegemist. Juunis 2010. aastal avaldas Komisjon rohelise raamatu finantsasutuste üldjuhtimise kohta. Rohelises raamatus toodi välja, et vajalik on parandada nõukogu järelevalve rolli, vaadata üle tasustamispoliitika ja suurem tegutsemine omanike (aktsionäride), järelevalveasutuste ja väliste audiitorite poolt. Komisjon teeb raamatus soovitusi, nt tuleks paika panna mitmes nõukogus üks isik korraga olla võib,



tutvustab mitmekesisuse kriteeriumi, avalikustada tuleks institutsionaalsete investorite hääletamispraktika, tuleb tagada juhtkonna liikmete tsiviil- ja karistusõiguslik vastutus. Roheline raamat pandi ka avalikule konsultatsioonil (kestis juuni-september 2010. a). Konsultatsiooniteatises toodi välja, et üldjuhtimises avaldusid kriisi ajal olulised nõrkused ja nendega tuleb tegeleda, nt ebapiisav nõukogu järelevalve ja kontroll, nõrk riskijuhtimine, mittekohased töötasu struktuurid, ebapiisav aktsionäride kontroll riskide üle. Konsultatsiooni raames tuli üle 200 vastuse – 178 vastust erinevatelt organisatsioonidelt, 8 kodanikelt ja 28 avalikest asutustest. Vastajad nõustusid rohelise raamatus välja toodud finantsasutuste üldjuhtimise analüüsiga ja toetati efektiivsemat järelevalvet finantsasutuste juhtimise üle. Paljud vastajatest leidsid ka seda, et üldjuhtimise regulatiivne raamistik vajaks parandamist. Üldise märkusena toodi välja, et ei tohiks kasutada kõikidele finantsasutustele ühtmoodi lähenemist (*one-size-fits-all*), sest muudatused peavad olema proportsionaalsed ja põhimõtetel põhinevad, et saaks arvesse võtta finantsasutuste erinevaid ärimudeleid, nende suurust, tegevusi ja keerukust. Leiti, et EL tasandil võiks paika panna soovitud tulemused ja täpsema rakendamise, kuidas tulemusteni jõuda, võiks jätta siseriiklikule tasandile.

Samal ajal (2010. aastal) kui käis arutelu finantsasutuste üldjuhtimise parandamise meetmete üle, toimus avalik arutelu ka kapitalinõuete direktiivi muutmise kohta (varasemad muudatused olid tehtud 2008. aastal, kui tuli CRD II, ja 2009. aastal CRD III-ga). Kapitalinõuete direktiivi (*Capital Requirements Directive*, lühidalt CRD) CRD IV väljatöötamise ajendiks oli eelkõige Baseli Komitee poolt väljatöötatud Basel III kapitalinõuete raamistiku ülevõtmine, kuid tundub, et selle raames vaadati üle kõik finantskriisi põhjustanud tegurid ja võimalusel püüti direktiiviga neid parandada. Finantsasutuste üldjuhtimist puudutavad uuendused lisati samal ajal töös olnud CRD IV-sse. Töö autor püüdis välja selgitada, miks üldjuhtimist puudutavad sätted lisati just kapitalinõudeid puudutavasse regulatsiooni, kuid kahjuks ei leidnud selle kohta materjali. Üks võimalik selgitus võiks olla see, et kuna direktiiviga oli eesmärk parandada riskijuhtimist, siis saab üldjuhtimise nõudeid käsitleda riskijuhtimise ühe osana ja lisati sel põhjusel direktiivi. Samuti pole Euroopa Liidu tasandil muud olemasolevat õigusakti, mis reguleeriks pangandusvaldkonda ja kuhu üldjuhtimise sätted sobituksid. Järgnevates peatükkides antakse ülevaade CRD IV-st tulenevatest üldjuhtimise nõuetest ja uuritakse, kuidas Eesti pangad neid nõudeid täidavad.

### **3. CRD IV-st TULENEVAD NÕUDED PANKADE ÜLDJUHTIMISELE**

Euroopa Komisjon tutvustas CRD IV paketti 2010. aastal ja Euroopa Parlament võttis selle vastu 2013. aastal. Pakett jõustus 1. jaanuaril 2014. aastal. Pakett koosneb kahest Euroopa Liidu õiguse instrumendist – Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivist 2013/36/EL (krediidiasutuste tegevuse alustamise tingimused ning krediidiasutuste ja investeerimisühingute usaldatavusnõuete täitmise järelevalve, lühidalt pangandusdirektiiv, CRD IV) ja Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrusest nr 573/2013 (krediidiasutuste ja investeerimisühingute suhtes kohaldatavate usaldatavusnõuete kohta, lühidalt pangandusmäärus, CRR). Tegemist on esmakordse olukorraga, kus Euroopa Liidu tasandil reguleeritakse pangandust nii direktiivi kui määruse tasandil. Seda võib pidada sammuks suurema ühtlustamise suunas, sest määrus on otsekohalduv (Rahandusministeeriumi seletuskiri, 2013). Tõenäoliselt ei ole varasemalt vaid direktiivide regulatsioon suutnud loodetud ühtsust tagada. Suur osa direktiivi ja määruse regulatsioonist baseerub Baseli Pangandusjärelevalve Komitee poolt väljatöötatud Basel III standarditel, mille eesmärgiks on parandada pankade valmisolekut kriisidega toimetulekuks. Basel III standardid ei ole õigusaktid, vaid rahvusvahelise tasandi standardid, mis ei kohaldu riikides otse, vaid vajavad õigusaktiks muutmist. Euroopa Liidu tasandil on võetud aluseks ühtne lähenemine, et kõik liikmesriigid peavad üle võtma direktiivi nõuded ja kasutama otsekohalduvat määrust. Euroopa Komisjon (2013) toob välja, et direktiivist ja määrusest koosneb pakett on pandud kokku õppetundidest, mida finantskriisist õpiti.

Määrus ja direktiiv täiendavad teineteist ja loovad ühtse regulatsiooni. Määruses on kirjas eelkõige kvantitatiivsed näitajad ja nende arvutamine (sh üksikasjalikud usaldatavusnõuded), direktiiv reguleerib aga peamiselt kvalitatiivseid nõudeid (nt ühtse pangandusturu loomise sätteid, üldjuhtimist puudutav). Direktiiv ja määrus reguleerivad pankade ühtse pangandussektori seadusandluse loomist (*the Single Rulebook*), kapitaliadekvaatsust, kapitalipuhvreid, likviidsust, võimendust, riskide juhtimist, üldjuhtimist

ja tasustamist. Võrreldes varasema regulatsiooniga on muutunud järgmised aspektid (Rahandusministeeriumi seletuskiri, 2013):

- 1) pangad on kohustatud hoidma senisest rohkem kvaliteetset kapitali
- 2) pangad peavad looma kahjumite katmiseks kapitalipuhvrid
- 3) pangad peavad tagama parema likviidsusjuhtimise, selleks kehtestatakse lühiajalise ja pikaajalise likviidsuse näitajad
- 4) pankadele luuakse finantsvõimenduse piirmäärad
- 5) kapital peab olema suurem, kui tehakse tehinguid keeruliste ja riskantsete finantstoodetega, nt tuletisinstrumentid
- 6) üldjuhtimisele kehtestatakse senisest rangemad nõuded
- 7) pankadele kehtestatakse senisest rangemad nõuded tasustamisele

Uues direktiivis on olulise tähtsusega riskijuhtimine ja kuidas saavutada senisest paremat tulemuslikkust selles vallas. Varasemas direktiivis (2006/48/EÜ) oli välja toodud, et pankadel peaks olema kindel üldjuhtimise kord. Samas ei olnud täpsustatud, milline see kord peaks olema. Uue direktiiviga pannakse paika peamised üldjuhtimise elemendid, mis finantskriisi valguses tundus, et on pankadele nõ nõrgaks kohaks, neid nõudeid ei rakendatud või ei rakendatud piisavalt. Direktiiviga täpsustatakse nõudeid juhatuse ja nõukogu koosseisule, neisse liikmete valimisele (sh mitmekesisus), ajalisele pühendumusele (mandaatide arv, mis ühel isikul võib olla), aruandekohustusele ja piisavale koolitusele. Senisest rohkem on tähelepanu pööratud ka tasustamisele, sest varasemas direktiivis olnud regulatsioon pole osutunud piisavaks. Uue muudatusena tutvustatakse 1:1 suhet fikseeritud sissetuleku ja muutuva sissetuleku vahel juhatuse liikmete palgale (aktsionäride nõusolekut võib seda suhet muuta 2:1-ni).

Üldjuhtimise nõuded aitavad Euroopa Komisjoni (2013) hinnangul kaasa sellele, et vältida üksikutes finantsasutustes liigsete riskide võtmist ja seetõttu vähendab see ka liigsete riskide akumulierimist finantssüsteemis. Direktiivi seletuskirjas (p 43) tuuakse välja, et varasemalt on üldjuhtimise raamistik olnud mittesiduva olemusega, põhinedes peamiselt vabatahtlikkusel ja seega ei ole see lihtsustanud finantsasutuste üldjuhtimise heade tavade asutustepoolset tõhusat rakendamist. Samuti on asutustes olnud järelevalve juhtkonna otsustusprotsessi üle puudulik, mis soosib lühiajalisi ja liiga riskantseid juhtimisstrateegiaid. Direktiiv sisaldab nii nõudeid juhtimisstruktuuridele, riskide juhtimisele kui ka tasustamisele.

Käesoleva bakalaureusetöö keskendub tulenevalt oma piiratud mahust vaid juhtimisstruktuuridele ja tasustamisele ning jätab kõrvale riskide juhtimise. Üldjuhtimist ja tasustamist puudutavad sätted on direktiivi artiklites 88-91 ja 92-95. Direktiivi artikli 88 lõike 1 kohaselt määratleb panga juhtorgan sellise juhtimiskorra, mis teostab järelevalvet selle rakendamise üle ning vastutab selle korra rakendamise eest, millega tagatakse krediitiasutuse tõhus ja usaldusväärne juhtimine, sealhulgas ülesannete lahusus organisatsioonis ja huvide konflikti ennetamine.

Direktiiviga nähakse ette täiendavad nõuded krediitiasutustele, kes oma suuruse, sisemise, korralduse ning oma tegevuse laadi, ulatuse ja keerukuse tõttu on olulised finantsasutused (significant firms), näiteks on sellistel asutustel kohustus luua ametisse nimetamise komisjon. Direktiiv ei anna definitsiooni, mida täpselt “oluline” tähendab. Praktikast võib sellisteks finantsasutusteks lugeda neid asutusi, mis on Euroopa Keskpanga avaldatud järelevalve nimekirjas, sest ka seal on välja toodud, et tegemist on oluliste finantsasutustega. 2015. aasta seisuga on seal nimekirjas kaks Eestis asuvat panka AS SEB Pank ja Swedbank AS. Mõlema panga oluliseks liigitamise põhjuseks on asjaolu, et mõlema panga varade koguväärtus on üle 20% Eesti SKP-st.

Järgnevalt antakse ülevaade olulisematest üldjuhtimist puudutavatest nõuetest ja regulatsioonidest, milleks on ametisse nimetamise komisjon, erinevad nõuded juhtorgani liikmele, juhtorgani mitmekesisus, juhtorgani liikmete vajalike teadmiste olemasolu ja koolitamine ning tasustamispoliitika. Samuti antakse ülevaade direktiivist tulenevast nõudest, et pangal peab olema veebleht, mis kajastab panga üldjuhtimist ja töötasusid.

### **3.1. Ametisse nimetamise komisjon**

Direktiivi artikli 88 lõike 2 kohaselt tagavad liikmesriigid, et oma suuruse, sisemise korralduse ning oma tegevuse laadi, ulatuses ja keerukuse tõttu olulised pangavad loovad ametisse nimetamise komisjoni, mis koosneb juhtorgani liikmetest, kes ei täida asjaomasel pangas otsuste elluviimise funktsiooni. Tegemist on esmakordse Euroopa Liidu tasandil kehtestatud nõudega luua vastav komisjon. Siiski ei ole tegemist täiesti uue nähtusega, sest osa liikmesriike (nt Saksamaa) on kehtestatud siseriikliku õigusega (äriühendustik) kohustuse aktsiaseltsidel vastav komisjon luua. Kuigi direktiiv kohustab komisjoni looma vaid oluliste

äriühingute puhul, siis liikmesriik võib kehtestada direktiivist rangemad nõuded ja kohustama kõiki finantsasutusi ametisse nimetamise komisjoni looma.

Ametisse nimetamise komisjoni peamiseks eesmärgiks on tagada, et juhtkonnas oleks piisav kompetents pangandusäris tegutsemiseks. Euroopa Komisjon (2013) toob välja, et komisjon on üks meede, millega parandada juhatuse liikmete asjatundlikkust. Komisjonil on kolm suuremat ülesannet: juhtkonna liikmetele vajalikke kriteeriumite väljatöötamine, uute juhtkonna liikmete värbamine ja regulaarne juhtkonna hindamine, et kas neil on vajalikud kompetentsid olemas. Direktiivi kohaselt komisjon tuvastab ja soovitab kandidaate juhtorganisse, hindab kas oskused, teadmised ja kogemused on juhtorganis tasakaalus ning valmistab ette konkreetse ametikohaga seotud ülesannete, võimete kirjelduse ja eeldatava ajakulu. Komisjon hindab ka seda, milline on juhtorganis erinevate sugude osakaal, milline on soovitav eesmärk ja valmistab ette strateegia, kuidas suurendada alaesindatud soo hulka juhtorganis. See sihtmärk tuleb teha ka avalikuks.

Komisjon hindab regulaarselt, st vähemalt kord aastas nii juhtorgani ülesehitust, suurust, koosseisu, tulemuslikkust kui ka juhtorgani üksikute liikmete kui ka kogu juhtorgani teadmisi, oskusi ja kogemust ning annab selle kohta aru juhtorganile. Komisjon peab tagama võimaluste piires, et juhtorgani otsustamise üle ei domineeriks üks isik või väike isikute rühm sellisel viisil, mis on kahjulik krediidasutuste huvidele tervikuna. Huvitava aspektina võib välja tuua ka selle, et direktiivi kohaselt on komisjonil võimalik kasutada mistahes vahendeid, mida ta peab vajalikuks, sh välised nõuanded ning komisjoni tuleb piisavalt selleks rahastada. Komisjoni liikmete arvu ei ole Euroopa Liidu õigusakti tasandil kindlaks määratud ja see jääb liikmesriigi siseriikliku õiguse otsustada.

### **3.2. Nõuded juhtorgani liikmele**

Direktiivi artikliga 91 sätestatakse üldised nõuded juhtorgani liikmele. Teatud nõudeid võib pidada ka nõ *fit and proper* nõueteks, mida tuleb kontrollida enne isiku nimetamist juhtorgani liikmeks. Direktiivi kohaselt on juhtorgan selline organ, millel on nii otsuste elluviimise kui ka järelevalve funktsioon (direktiivi sissejuhatav osa p 56). Juhtorgani liikmetel peab olema igal ajal piisavalt hea maine ning neil peavad olema piisavad teadmised, oskused ja kogemus oma kohustuste täitmiseks ning juhtorgani üldise koosseisu liikmete kogemustepagas peab olema piisavalt lai (artikkel 91 lg 1). Samuti juhitakse tähelepanu, et

juhtorganil peavad olema ka kollektiivselt piisavad teadmised, oskus ja kogemus, et suuta mõista krediidiasutuse või investeerimisühingu tegevust, sealhulgas peamisi riske. Direktiivis ei täpsustata, mida peetakse heaks maineks ja millised on piisavad teadmised, oskused ja kogemus. Seega jäetakse see liikmesriikide ja nende järelevalveasutuste otsustada.

Direktiivis juhitakse tähelepanu ka inimeste asjaressursi kasutamisele, sest välja on toodud, et kõik juhtorgani liikmed peavad pühendama piisavalt aega oma ülesannete täitmisele (artikkel 91 lg 2). Komisjoni (2011,7) mõjude jõindamise kommenteeritud kokkuvõttes on välja toodud, et juhtkonna liikmetel peaks olema piisavalt aega, et nad saaksid senisest suuremat tähelepanu pöörata riskidega seotud küsimustele. Ajaressursside paremaks kasutamiseks seatakse oluliste finantsasutuste juhtorgani liikmetele ka piirang, kui mitmel juhtorgani liikme kohal nad korraga olla võivad (artikkel 91 lg 3). Õigusakti järgi võivad nad samaaegselt omada ühte kohta tegevkohtkonnas koos kahe kohaga mitte-tegevjuhtkonnas või nelja kohta mitte-tegevjuhtkonnas. Erandid on nähtud ette, kui kõik kohad on samas konsolideerimisgrupis. Arvesse ei lähe need juhtkonnakohad, mis on organisatsioonides, mis ei taotle ärilisi eesmärke. Nendeks võivad olla näiteks mittetulundusühingud või sihtasutused.

Direktiivis juhitakse tähelepanu ka nii-öelda südametunnistuse väärtustele. Direktiivi artikli 91 lõike 8 järgi peab iga juhtorgani liige tegutsema ausalt, usaldusväärselt ja sõltumatult, et vajaduse korral tõhusalt hinnata ja esitada vastuväiteid kõrgema juhtkonna otsustele ning kontrollida ja juhtida tõhusalt juhtkonna otsustusprotsessi. Tõenäoliselt on nendele kriteeriumitele vastavust üsna raske hinnata, sest kuidas mõõta seda, kas inimene on aus.

Euroopa Pangandusjärelevalve peab 31. detsembriks 2015. aastal andma suuniseid, kuidas määratleda juhtorgani piisavad kollektiivsed teadmised, oskused ja kogemus, juhtorgani liikme aususe, usaldusväärsuse ja sõltumatuse määratluse kohta ning määrama piisava aja, mille juhtorgani liige peaks pühendama oma ülesannete täitmiseks (artikkel 91 lg 12).

### **3.3. Juhtorgani mitmekesisus**

Direktiiv sätestab nõude juhtorgani mitmekesisusele. Direktiivi sissejuhatuses (p 60) tuuakse välja, et juhtorganipoolse kontrolli puudumine juhtkonna otsuste üle on osaliselt tingitud grupimõtlemisest ja seda on põhjustanud vähene mitmekesisus. Selleks, et toetada

sõltumatute arvamuste ja kriitiliste seisukohtade esitamist on vaja, et juhtorgan oleks piisavalt mitmekesine. Seega leiab Euroopa Komisjon, et siiani pole finantsasutuste juhtorganite otsused olnud piisavalt kvaliteetsed, sest puudu on olnud mitmekesisus. Direktiiv loetleb mitmekesisuse kriteeriumitena üles vanuse, soo, geograafilise päritolu, hariduse ja ametialase teabe. Sugudevaheline tasakaal on oluline ka sellest aspektist, et tagada elanikkonna asjakohane esindatus.

Direktiivi artikli 91 lõike 10 kohaselt peavad liikmesriigid nõudma, et finantsasutused ja nende ametisse nimetamise komisjonid pööraksid juhtorgani liikmete ametisse nimetamisel tähelepanu isiksuseomadustele ja pädevustele ning kehtestaksid põhimõtted, millega edendada mitmekesisust. Kuigi direktiivi sissejuhatavas osas on välja toodud, milliseid mitmekesisuse kriteeriume võiks silmas pidada, pole direktiivi sätetes neid välja toodud. Olulised finantsasutused, kellel on ametisse nimetamise komisjon peab paika panema ka mitmekesisuse eesmärgi ja poliitika, kuidas selleni jõuda. CRR määruse (artikkel 435 lg 2 c) kohaselt tuleb finantsasutustel avalikustada nii vastavad eesmärgid kui ka poliitika. Teave saadetakse ka Euroopa Pangandusjärelevalvele, kes kasutab seda teavet finantsasutuste mitmekesisustamistavade võrdlemiseks. Euroopa Pangandusjärelevalve avalikustab 31. detsembriks 2015. aastal juhised mitmekesisuse määratlemiseks, mida tuleb juhtorgani liikmete valikul arvesse võtta.

### **3.4. Juhtorgani liikmete vajalike teadmiste olemasolu ja koolitamine**

Direktiivi artikli 91 lõikega 9 sätestatakse kohustus juhtorgani liikmete koolitamiseks. Antud artikli kohaselt peavad finantsasutused eraldama piisavalt personali ja finantsvahendeid juhtorgani liikmete vastuvõtmiseks ja koolitamiseks. Koolituse näol on tegemist esmakordse kohustusega Euroopa Liidu tasandil, varasemalt ei ole seda reguleeritud. Direktiiv jätab lahtiseks selle, milliseid koolitusi peaks pakkuma, milline on ajaline mõõde, milliseid isikuid mis valdkondades koolitama peaks, kui palju ressursse oleks selleks optimaalne kasutada ja kuidas toimub koolitamiskohustuse kontrollimine. Nii nagu ka teiste direktiivis olevate kohustuste osas antakse Euroopa Pangandusjärelevalvele õigus töötada välja suuniseid koolitamiskohustuse osas (artikkel 91 lg 12), kuid paraku pole need kõikehõlmavad. Suunistega määratletakse kindlaks koolitamiseks vajalik personal ja finantsvahendid.

Euroopa Komisjoni tehtud mõjude analüüsis (2011, 147) tuuakse välja, et finantsasutused peavad välja töötama spetsiifilised, juhtorgani liikmetele sobivad koolitusprogrammid lähtudes finantsasutuse vajadustest. Koolitusprogrammidesse peab panustama piisaval hulgal vajalikke ressursse. Komisjon möönab, et vaid koolitusprogramm ei taga piisavalt häid juhtorgani liikmeid ning seega on tegu toetava meetmega lisaks värbamisprotsessile, mille käigus leitakse võimalikult head ja sobivate teadmistega juhtorgani liikmed. Koolitusprogrammi mõte on aidata hoolikalt valitud juhtorgani liikmetel omandada, säilitada ja süvendada teadmisi ja oskusi, mis on vajalikud tema töö tegemiseks. Mõju analüüsis (2011,148) tuuakse välja, et väiksematele finantsasutustele võib uus kohustus tuua kaasa suuremaid kulusid kui suurematele asutustele. Seda tõenäoliselt sellel põhjusel, et suuremates on juba mingil kujul koolitusprogrammid välja töötatud, kuid väikesed finantsasutused peavad neid hakkama alles nüüd välja töötama.

### **3.5. Tasustamispoliitika**

Direktiivi sissejuhatuses on välja toodud, et tasustamispoliitika peaks olema kooskõlas finantsasutuse riskivalmiduse, väärtuste ja pikaajaliste huvidega (p 63). Tasustamispoliitika peab olema pikaajalise vaatega ja tulemustasu peab arvesse võtma pikaajalist töötulemust ja sellise tulemusega seotud olemasolevaid ja tulevaseid riske. Tasustamispoliitika, mis soodustab ülemääraste riskide võtmist, võib kahjustada finantsasutuse usaldusväärsust ja tõhusat riskijuhtimist (p 62).

Finantsasutuste tasustamispõhimõtete reguleerimine Euroopa Liidu tasandil ei ole uus, sest need sisaldasid juba CRD III direktiivis. Võrreldes varasema direktiiviga on suurendatud läbipaistvust (järelevalveasutused peavad koguma teavet isikute kohta, kelle töötasu on vähemalt üks miljonit eurot aastas, direktiivi art 75 lg 3) ja täpsustatud tasustamispoliitikat (nt põhitasu ja tulemustasu määramise alused). Kui CRD III-s sätestati, et põhi- ja tulemustasu vahel peab olema asjakohane tasakaal, siis CR IV sisustab numbriliselt selle tasakaalu. Direktiivi kohaselt peab iga finantsasutus töötama välja tasustamispoliitika (art 92). Olulised, keerulise juhtimisstruktuuriga finantsasutused peavad moodustama töötasukomisjoni (art 95), mis vastutab tasustamispoliitika ettevalmistamise eest. Töötasukomisjon peab oma tegevuses võtma arvesse finantsasutuse aktsionäride, muude huvitatud isikute (nt investorid) huve kui ka avalikku huvi.



Direktiivi kohaselt tuleb järgida seda, et tasustamispoliitika ei motiveeriks võtma üleliigseid riske ja see oleks kooskõlas finantsasutuse äristrateegia, eesmärkide ja pikaajaliste huvidega ning hõlmab meetmeid huvide konflikti vältimiseks (art 92). Töötasu jaguneb kaheks: põhi- ja tulemustasu. Põhitöötasu peab vastama isiku kompetentsile ja töökohustustele, mille eest ta vastutab. Tulemustasu puhul aga tuleb arvesse võtta jätkusuutlikke ja riskiga korrigeeritud tulemusi, samuti töö, mida on tehtud täiendavalt töölepingus kokkulepitud tööle. Töötasu määramisel peab arvestama, et põhi- ja tulemustasu vahel valitseks asjakohane tasakaal (art 94 lg 1 f). Põhitasu peab moodustama kogu töötasust piisavalt suure osa ning võimaldab paindlikult kasutada tulemustasu määramist (sh võimalust, et tulemustasu jäetakse välja maksmata). Seega on direktiivi eesmärgiks see, et juhtkonnaga ei lepitaks kokku töötasudes, kus põhitasu on väike ja enamuse töötasust saadakse tulemustasuna – selline olukord võib motiveerida juhtkonda liiga kergekäeliselt suuri riske võtma, sest nad soovivad saada võimalikult suurt tasu. Tulemustasu määramisel tuleb arvestada sellega, et töötulemusi tuleks hinnata mitmeaasta raamistiku alusel ja tulemustasu väljamaksed tuleks jaotada ajavahemiku peale, mille puhul võetakse arvesse finantsasutuse majandusüksit ja äririske (art 94 lg 1 b).

Direktiiviga määratakse põhitasu ja tulemustasu maksimaalne suhtarv, milleks on 1:1. See tähendab, et tulemustasu ei tohi ületada põhitasu. Direktiiv sätestab siiski erandi, et aktsionäride heakskiidul võib tulemustasu olla kuni 200% põhitasust (art 94 lg 1 g). Tulemustasu puhul peab arvestama, et tulemustasust vähemalt pool tuleb välja maksta finantsasutuse osades või aktsiates. Vähemalt 40% tulemustasu väljamaksetest peavad jaotuma vähemalt 3-5 aastasele perioodile ning väljamakse määra otsustamisel tuleb arvestada lisaks finantsasutuse majandusnäitajatele ka konkreetse isiku töötulemusi (art 94 lg 1 m, n).

Eraldi tasustamise regulatsioon on ettenähtud finantsasutustele, kes saavad abi (nt laen, vahendid likviidsuse tagamiseks) oma riigilt (art 93). Selliste finantsasutuse juhtkondadele tulemustasu üldjuhul ei maksta, välja arvatud põhjendatud juhtudel. Tulemustasu maksmine on rangelt piiratud protsendimääraga netotulust ning töötasu peab olema kooskõlas finantsasutuse riskijuhtimise ja pikaajalise kasvuga.

### **3.6. Panga üldjuhtimist ja töötasusid kajastav veebileht**

Direktiivi artikli 96 kohaselt kui finantsasutusel on oma veebisait, siis peavad nad seal selgitama, kuidas toimub artiklite 88 kuni 95 nõuete täitmine. Seega peab finantsasutus tooma välja, kuidas nad on erinevate direktiivis väljatoodud üldjuhtimise nõuetega. See hõlmab juhtimiskorda, majandusaasta aruandeid, varade tootluse avalikustamist, andmeid juhtorgani kohta ja tasustamispoliitikat. Tegemist on Euroopa Liidu tasandil uue kohustusega ning kuigi järelevalveasutused saavad selle teabe finantsasutustelt nii ehk naa, siis on ilmselt eesmärgiks avalikkuse suurem teavitamine. Euroopa Komisjoni mõjuanalüüsis ei ole kahjuks eraldi konkreetselt selle nõude eesmärki analüüsitud.

## 4. CRD IV NÕUETEGA KAASNEV MÕJU

Nii nagu iga regulatsiooniga nii kaasnevad mõjud ka CRD IV-ga. Seda põhjusel, et juhul kui regulatsiooniga mõjusid ei kaasneks, siis oleks tegu sisutühja regulatsiooniga, sest see ei tooks kaasa mitte mingisugust muudatust ühiskonnas. Sel juhul oleks kasutatud ühiskonna ressursse (inimesed, raha) regulatsiooni väljatöötamiseks, kuid ei kaasne muudatust, mida ühiskond ootab. Sellisel juhul on tegemist ebaotstarbeka ressursi kasutusega. Casu *et al* (2006, 161) hinnangul on pangandussektori regulatsioonide peamiseks eesmärgiks tagada süstemaatiline stabiilsus ja pakkuda kaitset pankade kokkukukkumiste vastu. L. Enriques ja D. Zetsche (2014, 3) toovad välja, et kriisijärgsel ajal on risk, et seadusandja tegutseb kiirustades, sest eesmärgiks on taastada sektori võimalikult kiiresti usaldusväärsus ja selle raames võib juhtuda, et kehtestatakse karmim regulatsioon kui tegelikult on vaja. Järgnev peatükk annab ülevaate CRD IV üldjuhtimise nõuetest tulenevatest mõjudest.

Kahjuks ei ole töö autor suutnud leida väljapool Euroopa Komisjoni tehtud mõjuanalüüse CRD IV üldjuhtimise nõuetega seonduva kohta. Olemas on mitmeid kogu CRD IV rakendamist puudutavaid analüüse (nt KPMG koostatud “The cumulative impact of regulation”, 2013), kuid vaid CRD IV üldjuhtimisele keskenduvaid analüüse on töö autor leidnud vähe ning need pole olnud kõikehõlmavad. Üks põhjus võib peituda selles, et kuigi CRD IV/CRR jõustumine oli alles veidi aega tagasi, 1. jaanuaril 2014. aastal, siis võtab üldjuhtimise protsesside juurutamine kauem aega (nt mitmekesisuse nõude rakendamine – juhul kui nõukogus on kõik mehed, siis ei saa neid kohe lahti lasta seetõttu, et nad on mehed, vaid pigem uute liikmete puhul saab mitmekesisuse kriteeriumi rakendada). Teine põhjus võib olla ka selles, et finantsasutuses on keerulisem hinnata, mida uued üldjuhtimise nõuded endaga kaasa toovad. Selge on see, et need toovad kaasa kulusid, kuid kas tehtavad kulud kaaluvad üles nõuetega kaasneva tulu, siis selle hindamiseks oleks tõenäoliselt vaja pikemat ajaperioodi (hetkel on nõuete jõustumisest möödunud ca 1,5 aastat).

Käesolevas peatükis võetakse mõjude kirjeldamisel aluseks Euroopa Komisjoni mõjude hindamise analüüs (2011), Komisjoni läbiviidud konsultatsioonide tagasiside ja teaduslikest andmebaasidest ning internetist leitud artiklid. Töö autor peab vajalikuks

märkida, et kuigi komisjoni mõjude analüüs on positiivne, siis leitud teadusartiklid seavad tehtavad muudatused pigem kahtluse alla.

#### **4.1. Peamised mõjud ja kriitika**

Euroopa Komisjon töötas enne direktiivi vastuvõtmist välja põhjaliku mõjude analüüsi dokumendi (SEK(2011) 952 lõplik) ja viisi selle raames läbi ka avaliku konsultatsiooni (viisi läbi ajaperioodil 2. juunist kuni 1. septembrini 2010. aastal). Konsultatsiooni raames küsiti huvirühmadelt küsimusi teemade kohta, mida oli plaanis reguleerida. Vastuseid tuli kokku 214. Komisjon toob mõjude dokumendi alguses välja, et üldjuhtimise probleemideks olid eelkõige asjaolud, et nõukogud ei suutnud või ei soovinud sekkuda tegevjuhtkonna strateegilistesse otsustesse. See oli eelkõige tingitud ebapiisavast ajalistest ressurssidest ja puudulikest teadmistest. Juhtorgani objektiivsust pärssis ka koosseisu vähenemine mitmekesisus. Eelkõige oli probleemiks aga see, et üldjuhtimise põhimõtted polnud siduvad – finantsasutustele olid jäetud vabad käed, kuidas nad üldjuhtimise põhimõtteid rakendasid ja järelevalveasutustel oli ka keeruline nende täitmist kontrollida. Komisjoni mõju hindamise kommenteeritud kokkuvõttes tuuakse välja, et nende murekohtadega tuleb tegeleda ja tekitada regulatsioon, mis parandab juhtorgani liikmete ajalist pühendumust, asjatundlikkust, tasakaalustab liikmete koosseisu ja tagab, et juhtorgan pööraks senisest suuremat tähelepanu riskidele (SEK (2011) 953 lõplik, 2011, 7). Kokkuvõttes tuuakse välja, et õiged poliitikavalikud aitavad vältida liigsete riskide võtmist ning seega aitavad ka vältida raskustesse sattumise ohtu (2011, 8).

Direktiiviga sätestatud piirang tegevliikme juhtkonna kohtadele aitab kaasa sellele, et isikud pühendavad piisavalt aega oma tööülesannete täitmisele. Kui varasemalt on isik tavapäraselt pühendunud ühe juhtorgani ametikoha jaoks umbes 15 päeva aastas, siis tulevikus võiks selleks päevade arvuks olla 30-60 aastas olenevalt finantsasutuse suurusest ja kompleksusest (2011, 100-101). Avalikul konsultatsioonil saadud vastustest leidis enamus vastajaid, et juhtorgani liige peab pühendama piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks, kuid konkreetse limiidi seadmine on liialt paindumatu ja arbitreeritav. Selline limiit ei võta arvesse iga konkreetse finantsasutuse ja ka isiku eripära. Samuti tuuakse välja, et selline lähenemine ei pruugi ikkagi tagada seda, et isikud ka realselt pühendavad oma tööülesannete täitmiseks piisavalt aega. Tuuakse välja, et limiidi seadmine võiks olla paindlik ja seotud nt

*comply or explain* põhimõttega. Kuna inimeste tööülesanded on erinevad, siis võiks ka iga isikuga lepingu sõlmimisel kokku leppida, kui palju peab ta ajaliselt panustama (2011, 203). Töö autor nõustub vastustest välja tulnud kriitikaga, sest inimesed on erineva võimekusega ja mõni inimene ei pruugi hakkama saada ka vaid ühes nõukogus olekuga (st tema jaoks on see liiga palju tööd ning muud töökohustuste kõrvalt ei suuda piisavalt sellele pühenduda). Lisaks ei lähe limiidi alla mittetulunduslikes ühingutes juhtorganid olek, kuid praktikas võivad mittetulunduslikud ühinged võtta suure osa ajast ära. L. Enriques ja D. Zetsche (2014, 23) toovad välja, et praktikas pole haruldane, kui nõukogu liikmeks valitakse isik, kes on mõnes teises äriühingus juhtkonna esimees, ülikooli teadur või 24/7 töötav advokaat. Nende isikute puhul võtab nende põhitöö peamise osa nende ajast ning kuigi nad formaalselt kvalifitseeruvad nõukogu liikmeks, siis praktikas võib neil olla keeruline oma ajaressursse jagada. Seega võib sätte tagajärjeks olla olukord, kus formaalselt vastavad kõik nõukogu liikmed direktiivis sätestatule, kuid praktikas ei suuda nad ikkagi piisavalt aega nõukogu tööle pühendada. Euroopa Komisjoni üheks eesmärgiks on nõukogu liikmete suurem pühendumine, et vältida tulevikus olukorda, kus nõukogu liikmed ei suuda õigeaegselt ära tabada äriühinguga seotud riske (üheks finantskriisi põhjustajaks peetakse asjaolu, et äriühingud võtsid liigseid riske, millele ei osanud juhtorganid õigeaegselt reageerida). J. Winter (2011, 12) toob välja, et selline lähenemine võib viia olukorrani, kus nõukogu hakkab oma peamise tööülesande asemel (finantsasutuse strateegia) tegelema juhatuse igapäevase töö kontrollimisega. Seega võib nõukogu muutuda strateegilise vaate asemel juhatuse monitoorijaks. See võib soodustada ka täiendavate raportite ja muude dokumentide väljatöötamist, mille abil nõukogu saaks hinnata juhatuse tööd.

Direktiivist tuleneb, et juhtorganid oleksid liikmed, kellel on vajalik töökogemus ja oskused. Samuti tuuakse õigusaktis välja, et juhtorgani liige peab tegutsema ausalt, usaldusväärselt ja sõltumatult, et vajaduse korral tõhusalt hinnata ja esitada vastuväiteid kõrgema juhtkonna otsustele. Sätte eesmärgiks on tagada, et juhtorgan koosneks liikmetest, kes oskavad oma tööd ning vältida olukorda, kus nõukogu on liigeses sõltuvuses juhatuse otsustest (st ei julge vajadusel juhatusele vastu vaielda). Avalikult konsultatsioonilt laekunud tagasiside põhjal (2011, 204) võib väita, et isikute töökogemus ja oskused on oluline, samuti oskus vajadusel juhatuse otsused kahtluse alla seada. Vastuses tuuakse välja, et igal üksikul liikmel ei pea olema kõiki vajalikke oskusi ja omadusi, vaid juhtorganil tervikuna peavad need olema olemas. Samas mõõndakse, et isiku individuaalseid omadusi on keeruline hinnata

ja selle hindamine jääb alati subjektiivseks. J. Winter (2011, 12) toob välja, et tehnilised standardid nagu ausus, usaldusväärsus ja sõltumatus on seotud inimese endaga ja kui neid õigusakti tasandil rõhutada, siis need pigem võtavad ära personaalset vastutust, sest isik võib arvata, et kui ta juba on seal nõukogus siis ta vastabki nendele tunnustele. Samuti ei piisa lihtsalt aususest, et nõukogu töö oleks tulemuslik. Nõukogu töö efektiivsuse tagab see, kuidas liikmed omavahel läbisaavad, kuidas nad mingites asjades kokku lepivad ning seda ei ole võimalik õiguslikult reguleerida.

Direktiiviga sätestatakse juhtorgani liikmete regulaarse koolitamise kohustus. Koolitamine peaks tagama selle, et kõik juhtorgani liikmed omavad teadmisi ja oskusi, mis on nende tööks vajalikud. Koolitamisega seotud kulud võivad Komisjoni hinnangul olla aastas 20 000 -30 000 eurot ja kulud võivad olla suhteliselt kõrgemad väikestele pankadele kui suurtele (2011, 148). Teisalt võib väikestes pankades olla ikkagi kasulik koolitada juba olemasolevaid liikmeid, kui hakata uusi palkama, kes vastaksid kõigile CRD IV-st tulenevatele nõuetele. Avaliku konsultatsiooni raames leidsid vastajad, et koolitamine on väga vajalik. Teisalt ollakse teadusartiklites koolitamise osas kriitilised. Kui hakata juhtorgani liikmeid koolitama, siis mida neile õpetada. Juhul kui koolitamise kohustus oleks tulnud 2006. aastal, siis mida oleks saanud neile õpetada? J. Winter (2011, 7) toob välja, et sisuliselt oleks pidanud neile õpetama, et ära usalda midagi ega kedagi (finantsasutuste kvantitatiivsed riskimudelid ei päde, süstemaatiline risk võib igal hetkel ilmuda, reitinguagentuure ei saa usaldada jms). Seega leiab J. Winter, et on väga keeruline leida head õpetajat ja teemasid, mille osas koolitatavaid harida. L. Enriques ja D. Zetsche (2014, 26) leiavad, et koolitamiskohustuse täitmine võib muutuda “linnukeste täitmiseks” (st läbitakse kalleid finantsteemade koolitusi, et saaks öelda, et on koolitatud). Töö autor näeb probleemi ka selles, et praktikas võib probleemiks osutuda ka see, kas nõukogu liikmed soovivad kõigile koolitustele minna. Näiteks kui tuvastatakse, et ühel nõukogu liikmel pole piisavalt häid teadmisi finantsjuhtimises, siis võiks saata isiku finantsjuhtimise koolitusele, kuid teisalt on see nõukogu liikme kui ka finantsasutuse jaoks tervikuna piinlik, kui tunnistatakse, et on juhatuse liige, kes ei saa finantsasjadest üldse aru. See võib viia olukorrani, kus nõukogu liikmeid pannakse uhkete nimedega, keeruliste temadega koolitustele, kus nad ei saa tegelikult neid teadmisi mida vaja. Teisalt on jällegi hea, et õigusakti tasandil on selline kohustus sätestatud, sest see motiveerib finantsasutusi kindlasti rohkem oma nõukogu liikmetega tegelema.

Ametisse nimetamise komisjon peaks vähendama nõukogu liikmete töökoormust ja võimaldamama senisest enam pühendumist selgitamiseks välja parimaid kandidaate (2011, 149). Paljud huvirühmad tõid välja, et tegemist oleks efektiivse mehhanismiga valiku tegemiseks ja isikute ametisse määramiseks. Komisjoni aastane kulu oleks 8000-15 000 eurot olenevalt sellest, mitu korda komisjon kohtuks. Tegemist on küll täiendava kuluga, kuid arvestades, et selle asemel peaks nõukogu hakkama ise sobivaid kandidaate välja selekteerima, siis on komisjoni rahaline kulu tõenäoliselt väiksem võrreldes nõukogu liikmete töötasuga. Ametisse nimetamise komisjoni osas ei ole töö autor leidnud ühtegi teadusartiklit või analüüsi, mis käsitleks selle komisjoni (eba-)efektiivsust. Töö autori hinnangul on ametisse nimetamise komisjoni plussiks professionaalsus, mis võimaldab paremini kandidaate hinnata ja leida nende seas konkreetsele finantsasutusele sobivaim juht.

Direktiiviga sätestatakse nõue, et juhtorgan peab olema mitmekesine. Senine nõukogude praktika on näidanud seda, et seal on homogeenne seltskond (nt kõik mehed) ja selline lähenemine soodustab grupimõtlemist (2011, 102). See on viinud selleni, kus uusi liikmeid valitakse väga kitsast ringist ja selle asemel, et teha konkurss eelistatakse pigem tuttavate tuttavaid. Ühest küljest võib mitmekesisuse nõudmine olla negatiivne, sest võib väheneda inimeste arv, keda saaks värvata (nt oleks juhatusse vaja rohkem naisi, kuid vajaliku töökogemusega naisi ei pruugi olla). Teisalt on erinevad uuringud välja toonud, et võrreldes varasemate aegadega ei ole värbamine enam nii suur probleem ja isikuid leitakse nii panga seest kui ka väljast (2011, 126). Samuti aitab koolitamine kaasa sellele, et kõik nõukogu liikmed omandaksid vajalikud oskused, saaksid neid süvendada ja hoida ajakohastena. Avaliku konsultatsiooni raames (2011, 204) leidis suurem osa vastajaid, et mitmekesisus aitab vältida grupimõtlemist ja võimaldab nõukogul paremini uute väljakutsetega silmitsi seista. Teisalt leiavad vastajad, et mitmekesisus ei tohiks tulla vajalike teadmiste või ekspertiisi arvelt. Osa vastajatest tõi ka välja, et puuduvad piisavad tõendid selle kohta, et mitmekesisemad nõukogud tegutseksid paremini. L. Enriquez ja D. Zetsche (2014, 7-9) toovad välja, et erinevate uuringute järgi puudub seos selle vahel, et kui on rohkem naisi, siis finantsasutusel läheb paremini. Nad viitavad uuringutele, mille järgi naiste riskitaluvuse tase võib olla sama kõrge kui meestel. Seega ei pruugi nõukogu naisliikmete osakaalu suurendamine aidata kaasa sellele, et nõukogu oleks konservatiivsem ja võtaks vähem riske. Töö autori hinnangul ei tohiks mitmekesisus olla väärtus iseenesest, vaid valida tuleb ikkagi finantsasutuse profiiliga sobivad isikud. Juhul kui eesmärgiks võtta vaid mitmekesisus, võib

jõuda selleni, kus nõukogul puuduvad vastavad teadmised ja oskused ning nad ei suuda oma rolli täita.

Tasustamispehmete on vältida juhtorgani liikmetel liigsete riskide võtmist (liiga suur tulemustasu võib tekitada olukorra, kus liikme jaoks on olulisem saada suur summa raha kui finantsasutuse pikaajalised huvid). Selle sätte osas tuuakse välja, et erinevate analüüside kohaselt puudub seos palgastruktuuri ja riskide võtmise vahel ehk siis puudub konkreetne põhjuslik seos, et palgastruktuur on soodustanud liigsete riskide võtmist enne finantskriisi (Ferrarini, 2015, 17-18). G. Ferrarini toob välja, et õigusaktiga paikapandud palgastruktuur rikub tööandja ja –võtja vahelisi lepinguid, samuti võivad tekkida probleemid talentide hoidmisega (talendid lähevad sektoritesse, kus puudub palgastruktuuri jäik regulatsioon. Ta leiab, et töötasu peaks jätma turu reguleerida (2015, 35). Ferrarini argumenteerib, et poliitilisest vaatenurgast on lihtne võtta töötasu teema ja sellega tegeleda, sest avalikkuse jaoks teenivad finantsasutuste juhid suurt raha koos lahkete bonusprogrammidega (2015, 20). Selliseid palku võidakse pidada ühiskonna seisukohalt ebaõiglasteks, sest finantskriisi ajal kaotasid paljud inimesed oma töö või kodu, kuid pankurid, mis lasid finantsasutused majanduslikesse raskustesse, siis nende palgad jäid ikka samaks.

Euroopa Komisjoni mõjude analüüsis ei ole välja toodud terviklikku kulu ei kogu CRD IV rakendamise ega ka vaid üldjuhtimise nõuete kohta tervikuna. Analüüsis on välja toodud üksikute regulatsioonide vastavusse viimise ja iga-aastane kulu, kuid numbrid on üsna laia skaalaga. See muudab raskeks hinnata, kui palju võiks ühe või teise konkreetse finantsasutuse nõuetega vastavusse viimise kulu olla. Euroopa Komisjon ise on hinnanud, et kaasnevad kulud ei ole kuigi suured võrreldes finantssektori üldiste tegevuskuludega. L. Enriques ja D. Zetsche (2014, 26) toovad välja, et tegemist on väikeste kuludega, on pädev vaid suurte finantsasutuste puhul, väikeste ja keskmise suurusega finantsasutuste jaoks on tegemist suurte kuludega.

Kuigi eespool on väljatoodud kriitilisi argumente direktiivi regulatsioonide osas, on kõik ühel meelel selles, et finantsasutuse edukus sõltub heast üldjuhtimisest (nt Winter, 2011, 8; Ferrarini 2015, 10, Komisjon, 2011). Tundub, et küsimus seisneb eelkõige selles mida ja kuidas reguleerida. Ühe probleemina tuuakse välja, et me oleme pealt näinud olukorda, kus nõukogu liikmed ei ole näidanud pühendumust oma tööülesannete suhtes ning kas detailne regulatsioon tegelikult paneb neid soovitud suunas tegutsema (Winter, 2011, 12). Selge on



see, et kui inimesel puudub huvi töö vastu mida ta teeb, siis ei sunni ka kõige detailsem regulatsioon tema vaateid muutma.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tõdetakse üldjuhtimise olulisust finantsasutuse jätkusuutlikus arengus ja CRD IV-ga on Euroopa Komisjon soovinud lahendada peamised probleemid, mida finantskriisi raames tuvastati (juhtorgani tegevusetus, ebapiisav aeg tööülesannete täitmiseks, puudulikud teadmised ja oskused ning kohustus neid arendada, töötasusüsteemi liigne fokusseeritud tulemustasule). Hetkel puudub terviklik mõjude analüüs, mis võtaks arvesse nõuetega kaasnevaid kulusid ja ka võimalikke tulusid (parem nõukogu = paremad otsused). Eespool on kirjeldatud üksikute regulatsioonide võimalikke mõjusid, kuid selle pinnalt on raske teha järeldusi, milline on tervikpilt (nt kui paljudes finantsasutustes on juba nõuetele vastav juhtorgani koosseis, teadmised ja oskused). Kuna CRD IV peamine fookus on kapitalinõuetel, siis peamiselt mõjuanalüüse tehtud nende kohta ja üldjuhtimise nõuded on jäänud vaeslapse ossa.

Kuigi L. Enriques ja D. Zetsche (2014) on üldjuhtimise nõuete osas pigem kriitilised ja leiavad, et Euroopa Liidu seadusandja on ehk asju veidi ülereguleerinud, toovad nad välja olulise asja – hoolimata selles, et need nõuded ei pruugi olla ideaalsed, aitavad nad taastada usaldust finantssektori suhtes. Töö autori hinnangul on usalduse taastamine väga oluline, sest finantskriisid, pangajooksud ja muud sellised sündmused saavad eelkõige alguse usaldamatusest finantsturgude vastu.

## **5. EESTI PANKADE ÜLDJUHTIMISE VASTAVUS CRD IV-ST TULENEVATELE NÕUETELE**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade, kuidas on CRD IV üldjuhtimise nõuded Eesti õigusesse ülevõetud ja kas Eesti pangad täidavad neid nõudeid. Nõuete täitmist uuritakse vaid Eestis tegevusloa alusel tegutsevate krediitiasutuste osas. Uurimisest on välistatud Eestis asuvate teiste riikide krediitiasutuste filiaalid ja Inbank, mis sai krediitiasutuse tegevusloa 2015. aastal (seega on käesolevaks hetkeks tegutsenud vähem kui aasta). Filiaalid on välistatud põhjusel, et osa nende üldjuhtimisest toimub teises riigis ja samuti ei kohaldu neile samas mahus krediitiasutuste seadusest tulenevad kohustused mis Eesti krediitiasutustele. AS Inbank jällegi on nii noor pank, et pole esitanud majandusaasta aruannet (esimene aasta aruanne tuleb 2016. aasta alguses) ja seetõttu pole nad ka tänaseks üldjuhtimist puudutavaid andmeid täies mahus avaldanud.

Seisuga 26. mai 2015. aastal on Eestis registreeritud 9 krediitiasutust ja 7 välisriigi krediitiasutuse filiaali. Krediitiasutuse tegevusluba on antud järgmistele pankadele: AS DNB Pank, AS Eesti Krediidipank, AS Inbank, AS LHV Pank, AS SEB Pank, BIGBANK AS, Swedbank AS, Tallinna Äripanga AS ja Versobank AS. Eesti pangandusturg on äärmiselt kontsentreeritud – suurem osa turust on kahe suurema panga (Swedbank, SEB) käes. Finantsinspektsiooni teenusteturu ülevaatest seisuga 31.12.2014 selgub, et Eesti laenuturg oli 2014. aastal jaotatud peamiselt nelja suurema panga vahel, kellele kuulus kokku 90% laenuturust (Finantsinspektsioon, 2015, 28-31). Suurimat turuosa omas Swedbank AS (39%), talle järgnesid AS SEB Pank (24%), Nordea Bank filiaal (19%) ja Danske Bank filiaal (8%). Ülejäänud 10% turust jagasid omavahel teised turuosalised, kellest suurim turuosa oli AS DNB Pangal (4%). Ka Eesti hoiuste turu osas on olukord sarnane – Swedbank AS-ile kuulub 43%, AS SEB Pangale 22% ja Danske Bank filiaalile 13% (Finantsinspektsioon, 2015, 32-35). Seega on Eesti pangandusturul liidripositsioon Swedbank AS käes, kellele järgneb SEB AS. Mitmed Eesti asuvatest krediitiasutustest on teistes riikides asuvate emapankade tütreid (Swedbank ja SEB on Rootsis asuvate pankade tütreid, DNB on Norra panga tütar).

Krediidipank baseerub Venemaa ja Versobank Ukraina kapitalil. Äripank, Bigbank ja LHV on Eesti kapitalil põhinevad pangad. Inbank'i osas ei suutnud töö autor leida, kas tegu on peamiselt Eesti või mõne muu riigi kapitalil baseeruva krediidasutusega (nt ERR portaali 13.04.2015 avaldatud uudises tuuakse välja, et “panga oma panus algkapitalis on kolmandik. Kahe kolmandiku ulatuses on panga asutajad rahvusvahelise haardega Monaco investorid.”), sest panga veebilehel vastav info puudub.

Eesti krediidasutuse üldjuhtimist reguleerivad äriseadustik ja krediidasutuste seadus. Äriseadustik annab üldise õigusliku raamistiku äriühingu juhtimisele, mida krediidasutuste puhul täiendab krediidasutuse seadus. Seda reeglistikku täiendavad krediidasutuse põhikiri, erinevad sisemised juhendid ja eeskirjad, sh nt emapanga tasandil väljatöötatud eeskirjad. Lisaks kohaldavad mõned krediidasutused mittesiduva Hea Ühingujuhtimise Tava (HÜT) põhimõtteid. Finantsinspektsiooni pädevus üldjuhtimise alaseks järelevalveks tuleneb krediidasutuste seadusest ja Finantsinspektsiooni seadusest.

CRD IV-st tulenevad üldjuhtimise nõuded viidi siseriiklikku õigusesse krediidasutuste seaduse ja sellega seonduvalt teiste seaduste muutmise seaduse eelnõuga. Vastav eelnõu töötati välja 2013. aastal, see saadeti eelnõude infosüsteemi (EIS) kaudu ministriumide vaheliseks kooskõlastamiseks 23. augustil ja tagasisidet oodati 16. oktoobriks 2013. aastal. Vabariigi Valitsus algatas eelnõu oma 5. detsembri 2013. aasta istungil, seejärel menetleti seda Riigikogus (eelnõu 559 SE), Riigikogu võttis seaduse vastu 16. aprillil ja see avaldati 9. mail 2014. aastal Riigi Teatajas (kuna seadus jõustus üldises korras ehk 10. päeval pärast Riigi Teatajas avaldamist, siis jõustusid ülevõetavad nõuded siseriiklikus õiguses 19. mail 2014. aastal). Direktiivi ülevõtmistähtjaks oli 31. detsember 2013. aasta ja otsekohalduv pangandusmäärus (osa CRD IV paketist) jõustus 1. jaanuaril 2014. aastal. Seega ei jõudnud Eesti direktiivi õigeaegselt üle võtta. Kuna CRD IV sisaldab lisaks üldjuhtimisele palju teisi muudatusi, siis võis üheks hiljaks jäämise põhjuseks olla ajapuudus – sellise suuremahulise eelnõu kirjutamine võtab aega.

Seadusemuudatusega täiendati juhtorgani koosseisule ja üksikutele liikmetele esitatavaid nõudeid, seati arvuline piirang liikme teistele juhimandaatidele, täiendati olemasolevat tulemustasu ja juhtide ametisse nimetamise regulatsiooni. Uuendusena nähti ka

ette, et pank peab kehtestama korra ametisse nimetatud juhtide juhendamiseks ja kutsealaste teadmiste täiendamiseks. Eesti on direktiivi ülevõtmisel püüdnud võimalikult palju järgida direktiivi sõnastust ja põhimõtteid ega ole sellest oluliselt kõrvale kaldunud. Siiski suutis töö autor leida ühe koha, kus siseriiklik õigus on näinud ette rangema regulatsiooni kui direktiivis. Tegemist on juhtorgani liikme võimalusega olla lisaks muu äriühingu nõukogus või juhatuses. Direktiivi järgi tuleb mandaatide piiramisel arvesse võtta iga konkreetse juhu asjaolusid ning krediidasutuse tegevuse laadi, ulatust ja keerukust. Konkreetne arvuline mandaatide piirang nähakse ette vaid nendele juhtidele, kes töötavad krediidasutustes, mis oma suuruse, sisemise korralduse ning tegevuse laadi, ulatuse ja keerukuse poolest on olulised krediidasutused (artikkel 91 lg 3). Eesti siseriiklik õigus aga olulise krediidasutuse kriteeriumi ei maini ning sätestab mandaatide osas kõigile juhtorgani liikmetele üldise piirangu (krediidasutuste seaduse § 49 lg 1.1.). Arvuline piirang ei laiene nendel juhtudel, kui Finantsinspeksioon on andnud loa täiendava nõukogu liikme kohale asumiseks (§ 49 lg 1.3 p 3).

Seadusemuudatuse kohaselt on Finantsinspeksioonil õigus teostada järelevalvet pankade üldjuhtimise uute nõuete täitmise üle, seaduse § 96 kohaselt hindab Finantsinspeksioon finantsasutuste juhtimise korraldamist, juhtorgani liikmete suutlikkust oma ülesandeid täita, sealhulgas juhtorganite koosseisu mitmekesisust ja juhtide tasustamise põhimõtete järgmist. Finantsinspeksioonil on ka kohustus esitada Euroopa Pangandusjärelevalve Asutusele andmeid juhtorganite mitmekesisuse kohta (§ 96 lg 7).

Seadusemuudatusega kaasnevate mõjude osas on seletuskiri üsna tagasihoidlik ega anna hinnangut senisele Eesti pankade üldjuhtimisele või sellele, mis võiks seaduse vastuvõtmisel muutuda (näiteks kas pangad peaksid tegema ümberkorraldusi nõuetega kooskõlla viimiseks). Seletuskirjas on välja toodud üldine nõuetega kaasnev mõju (lk 70), mis võib sobida kirjeldama igas Euroopa Liidu liikmesriigis nõuete rakendamisega kaasnevat mõju. Seletuskirjas tuuakse välja, et juhtimise ning juhtide nõuete muutmine peaks aitama vältida liigsete riskide võtmist ja kokkuvõttes vältida liigse riski kogunemist finantssüsteemis. Nõuded seoses juhtorgani liikmete tagavad seletuskirja järgi asjakohasemad toimingud, kompetentsuse, ajalise pühendumuse ja suurenenud aruandekohustuse nõuetekohase täitmise. Seega võimaldavad muudatused suurendada võimet riskidest aru saada ja neid juhtida. Samas

ei saa seletuskirjast teada, kas Eestis on riskide juhtimisega olnud probleeme ja milline direktiivist tulenev üldjuhtimise nõue avaldaks kõige rohkem mõju Eesti pangandussektorile. Seletuskirjas puudub ka võimalik kulude analüüs üldjuhtimise nõuete rakendamise kohta. Mõjude analüüsi tagasihoidlikust võib põhjendada ehk sellega, et kuna direktiivi üks peamisi muudatusi oli seotud kapitalinõuetega, siis on ka peamine rõhk seletuskirjas pandud kapitalinõuete mõjude analüüsimisele Eesti pangandussektori kontekstis.

Oluline on välja tuua, et 2008. aastal, finantskriisi ajal ei muutunud maksejõuetuks ükski Eesti pank ega vajnud võrreldes teiste Euroopa riikide pankadega valitsuse toetust. Seega pidasid Eesti pangad finantskriisile hästi vastu ja seega ei saanud Eesti pankadel olla ka suuremaid probleeme üldjuhtimise korraldusega (CRD IV üldjuhtimise nõuete peamise väljatöötamise põhjusena on välja toodud, et olemasolevad üldjuhtimise põhimõtted polnud piisavad ja soodustasid liigsete riskide võtmist). Euroopa Keskpanga 2014. aasta andmetel on Eestis tegutsevate pankade varade tootlus 1,77 protsenti, mis on suurim kogu Euroopa Liidus, st iga panga käsutuses oleva euro kohta teenitakse 1,77 senti kasumit (Postimees, 2014). Finantsstabiilsuse Ülevaates 2015/1 tuuakse välja, et Eesti pankade tegevuskasum ületas 2014. aastal ilma ühekordsete dividendituludeta 306 miljonit eurot. Kuigi see on ligikaudu 8 protsenti väiksem kui eelneval aastal, tähendab see Euroopa Liidu kontekstis suurt kasumlikkust (Eesti Pank, 2015, 29).

Järgnevalt uuritakse, kuidas Eesti pangad täidavad CRD IV-st tulenevaid üldjuhtimise nõudeid, mis võeti krediitiasutuste seaduse muutmise eelnõuga üle siseriiklikkusse õigusesse. Uuringu valim koosneb kaheksast Eesti pangast: Big Bank, DNB, Krediidipank, LHV, Versobank, SEB, Swedbank, Äripank. Uuringu jaoks vajaminevad andmed saadi pankade veebilehtedelt, Äripäeva infopangast Agent ja otsingumootori Google'i abil saadud otsingutulemustest. Töö autor lähtub uurimisel infost, mis on olnud avalikult kättesaadav (kui infot ei ole, siis on võimalikud kaks varianti – kas krediitiasutus täidab nõuet, kuid pole seda veebilehel välja toonud või nõuet ei täideta).

## 5.1. Üldjuhtimist puudutava teabe veebilehel avalikustamine

Direktiivi artikli 96 kohaselt peab krediidasutus oma veebisaidi olemasolu korral seal selgitama, kuidas pank täidab äriühingu üldjuhtimist. Krediidasutuste seaduse § 92 lõike 3.1. kohaselt peavad krediidasutuse veebilehel olema kättesaadavad krediidasutuse juhatuse valimise kord, juhtorganite koosseisu mitmekesisuse põhimõtted (sh nõuded krediidasutuse juhtidele) ja teave, kuidas krediidasutus täidab seadusest tulenevaid nõudeid oma juhtorganitele, juhtidele ja nende tasustamisele ning sisekontrollisüsteemile. Samuti peab krediidasutus avalikustama majandusaasta aruande avalikustamise päeval ja kohas üldjuhtimispõhimõtete kirjelduse (seaduse § 92 lg 7 p 2). Kui osade nõuete puhul on seaduses antud üleminekuaeg (seaduse § 141.9), siis nende nõuete puhul seda ei ole, seega seisuga mai 2015 peaks üldjuhtimist puudutav teave olema pankade veebilehtedelt leitav.

Kui vaadata valimisse kuulunud pankade veebilehti, siis ükski kaheksast pangast ei täida krediidasutuste seadusest tulenevat kohustust avalikustada üldjuhtimist puudutav teave. Kõigi pankade veebilehtedel on olemas mingi osa sellest infost (nt välja toodud juhtorganile esitatavad nõuded, juhatuse valimise kord või üldjuhtimise põhimõtete kirjeldus), kuid ühelgi juhul ei ole kirjas kogu teavet. Kõige paremini on pankade lõikes avalikustatud tasustamise põhimõtted. Üllatav on, et kogu teavet veebilehelt ei leia, sest tegemist on nii seadusest kui ka direktiivist tuleneva nõudega, mis ei anna võimalust eranditeks. Kui algselt oli töö autoril plaan kirjutada bakalaureusetöö panga veebilehtedel avalikustatud teabe põhjal, siis tutvudes veebilehtedel oleva ebapiisava teabega, otsis töö autor pankade üldjuhtimise kohta lisamaterjali erinevatest internetiallikatest.

Huvitava tähelepanekuna saab välja tuua selle, et kui Eesti pankade veebilehtedel (nii Eesti kapitalil põhinevad pangad kui ka teiste riikide emaaettevõtete tütaradena tegutsevad pangad) on üldjuhtimise teave tagasihoidlik, siis näiteks Swedbank'i või SEB Rootsis tegutsevate emaaettevõtetest pankade veebilehed on selles osas palju esinduslikumad (näiteks on välja toodud juhtorgani mitmekesisuse põhimõtted, põhjalikumad tutvustused juhtorgani koosseisude ja ülesannete kohta).

## 5.2. . Juhtorgani liikme valimine ja talle esitatavad nõuded

Krediidiasutuste seaduse § 48 lõike 1 kohaselt loetakse krediidiasutuse juhtideks nõukogu ja juhatuse liikmeid. Sama paragrahvi lõike 2 järgi võib juhiks valida või määrata vaid isikuid, kellel on krediidiasutuse juhtimiseks vajalikud teadmised, oskused, kogemused, haridus, kutsealane sobivus ja laitmatu ärialane reputatsioon. Samuti tuleb sama paragrahvi järgi kehtestada kord ametisse nimetatud juhtide juhendamiseks ja nende kutsealaste teadmiste täiendamiseks. Teatud juhtudel, kui see on proportsionaalne krediidiasutuse tegevuse laadi, ulatuse ja keerukuse astmega, tuleb krediidiasutuses moodustada ka nomineerimiskomitee (seaduse § 62 lg 1). Nomineerimiskomitee koosneb nõukogu liikmetest ja ülesandeks (ülesanded on loetletud seaduse § 62 lg 7) on näiteks juhatuse liikmete kandidaatide esitamine nõukogule, soolise tasakaalu sihttaseme määramine, juhatuse koosseisu ja tegevuse hindamine. Nomineerimiskomiteed pole vaja moodustada juhul, kui see on moodustatud krediidiasutusest emaettevõtja tasandil ja see hõlmab kogu konsolideerimisgruppi.

Allpool olevas tabelis antakse ülevaade, kas pankadel on juhtorgani liikme valimise põhimõtted, kas moodustatud on nomineerimiskomitee ja kas tegeletakse liikmete regulaarse koolitamisega.

**Tabel 1. Ülevaade pankade juhtorgani liikmete valimise põhimõtete, nomineerimiskomitee ja koolitamisplaanide olemasolust**

<b>Pank</b>	<b>Juhtorgani liikme valimise põhimõtted</b>	<b>Nomineerimiskomitee olemasolu</b>	<b>Juhtorgani liikme koolitamine</b>
<b>AS DNB</b>	Info selle kohta puudub veebilehel	Olemas nomineerimiskomitee, kus 2 nõukogu liiget. 2014. a toimus kaks koosolekut. Aastaaruande kohaselt on plaanis, et komitee kohtub kord kvartalis.	Info selle kohta puudub veebilehel

<b>AS Eesti Krediidipank</b>	Info selle kohta puudub veebilehel	Info selle kohta puudub veebilehel	Info selle kohta puudub veebilehel
<b>AS LHV Pank</b>	Grupi tasandil on välja toodud, millise isiku võib juhtorgani liikmeks valida (tegu seadusest tuleneva loeteluga, nt ei tohi olla ettevõtluskeeldu)	Ei ole moodustatud.	Info selle kohta puudub veebilehel
<b>AS SEB Pank</b>	Olemas värbamis põhimõtted juhtorgani liikme valikuks.	Eesti tasandil moodustatud nõukogu töötasukomitee, mis täidab ka nomineerimiskomitee ülesandeid. Grupi tasandil on samuti nomineerimiskomitee.	Info selle kohta puudub veebilehel
<b>BIGBAN K AS</b>	“Juhtide valimise ja juhtorganite koosseisu mitmekesisuse põhimõtted”	Ei ole moodustatud	Info selle kohta puudub veebilehel
<b>Swedbank AS</b>	Majandusaas ta aruandes viidatakse, et on olemas Swedbank Eesti üldjuhtimiseeskiri, kuid seda veebilehel ei ole.	Nomineerimiskomitee on moodustatud grupi tasandil.	Info selle kohta puudub veebilehel
<b>Tallinna Äripanga AS</b>	Veebilehel on välja toodud, et kuna pangal on lihtne juhtimisstruktuur, siis pole vajadust eraldi dokumendina	Ei ole moodustatud	Info selle kohta puudub veebilehel



	kehtestada juhtorgani liikmete valikuks värbamispehimotteid		
<b>Versoban k AS</b>	Info selle kohta puudub veebilehel	Info selle kohta puudub veebilehel	Info selle kohta puudub veebilehel

Allikas: pankade veebilehed

Tabeli andmete põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et enamasti pangad ei ole oma veebilehel avalikustanud juhatuse liikme valimise põhimõtteid ja kui seda on tehtud, siis on üsna üldine ja lähtub seaduse paragrahvide sõnastusest. Seega on raske millistest kriteeriumidest tegelikult juhtorgani liikme valikul lähtutakse. Üks sisulisemaid juhtide valimise põhimõtteid on BIGBANK'il, kes on välja toonud, et "arvesse võetakse juhi kogemusi, pädevusi ja oskusi, sh haridust, koolitust, sh nende seost pangandusega, töökogemust, arvestades asutusi ja tööülesandeid, samuti teoreetilisi ja praktilisi kogemusi sellistes valdkondades nagu finantsturud, õigusraamistik ja -nõuded, strateegiline planeerimine ja äristrateegia, riskijuhtimine, töökorralduse tõhususe hindamine ja tõhusa juhtimise, järelevalve ja kontrolli kehtestamine, finantsteabe tõlgendamine ja vajalike meetmete rakendamine, võime pühendada juhtimisele piisavalt aega". Kui pangad on värbamise põhimõtted jätnud avalikustamata, siis pole seda üldiselt põhjendatud, va Äripank. Äripank toob välja, et kuna neil on väike turuosa, pakuvad tavapäraseid pangatooteid, juhtimisstruktuur on väikesekoosseisuline ja lihtne, siis pole vajadust sellist dokumenti välja töötada.

Nomineerimiskomiteed on moodustatud kahes pangas – DNB-s ja SEB-s (puudub eraldi nomineerimiskomitee, ülesandeid täidab töötasukomitee), viimasel on komitee moodustatud ka grupitasandil. Swedbank-il on moodustatud komitee grupitasandil. Teistel pankadel nomineerimiskomiteed ei ole. Kuna nomineerimiskomitee on mõeldud eelkõige suurtele pankadele, siis on mõistetav, miks Eesti pangad neid eriti moodustanud ei ole. Huvitav on, et DNB on moodustanud nomineerimiskomitee, sest Eesti kontekstis on nad üks väiksemaid panku. Kahjuks puudus DNB veebilehel info, mis ajenditel komitee loodi.

Ühelgi juhul ei ole pankade veebilehtedel välja toodud, kas pangas on kehtestatud kord ametisse nimetatud juhtide juhendamiseks ja nende kutsealaste teadmiste täiendamiseks.

### **5.3. Juhtorganite koosseis ja mitmekesisus**

Direktiivi artikli 91 kohaselt peavad juhtorganil olema kollektiivselt piisavad teadmised, oskused ja kogemus, et suuta mõista krediidiasutuse tegevust, sealhulgas peamisi riske ning liikmesriigid peavad nõudma, et krediidiasutused pööraksid oma juhtorganite valikul tähelepanu suurele hulgale isikuomadustele ja pädevustele ning kehtestaksid selleks põhimõtted, millega edendatakse mitmekesisust juhtorganis. Krediidiasutuste seaduse § 49 kohaselt peab nõukogu ja juhatuse liikmete koosseis olema krediidiasutuse juhtimiseks piisavalt mitmekesine ja vastama krediidiasutuste kehtestatud juhtorganite koosseisu mitmekesisuse põhimõtetele. Krediidiasutustel on ka seadusest tulenev kohustus esitada juhtorganite koosseisu mitmekesisuse põhimõtted.

Paraku ei ole enamus panku oma veebilehel mitmekesisuse põhimõtteid avalikustanud, seega ei ole võimalik neid ka omavahel võrrelda. Mõned pangad on siiski välja toonud, et mitmekesisus on oluline aspect. SEB on välja toonud, et “Mitmekesisuspoliitika osas on SEB seisukohal, et töötajaskonna mitmekesisus rikastab äritegevust. Mitmekesisuse üldpõhimõtted kehtivas juhtorgani liikmete valikul.” (samas pole välja toodud, millised mitmekesisuse üldpõhimõtted on). BIGBANK on välja toonud, et juhtorgani liikmete koosseis peab olema piisavalt mitmekesine ja mitmekesisuse suurendamiseks pööratakse tähelepanu sellele, et juhtorgani koosseis oleks lisaks teadmistele ja kogemustele piisavalt laiaeesinduslik ka lähtuvalt vanusest, soost, geograafilisest päritolust, haridusest, töökogemusest. Äripank toob välja, et neil pole tekkinud vajadust mitmekesisuspoliitikat välja töötada. Majandusaasta aruandes tuuakse välja, et panga nõukogu ja juhatuse liikmete koosseis vastab seaduses sätestatud juhtorganite koosseisu mitmekesisuse põhimõttele Swedbank-i puhul võib välja tuua, et nad on liitunud Eesti mitmekesisuse kokkuleppega ja sellega on nad kohustuse järgida üldisi mitmekesisuse põhimõtteid.

Krediidiasutuste seaduse muutmise seletuskirja järgi on mitmekesisuse kriteeriumiteks näiteks vanus, sugu, geograafiline päritolu, haridus, töökogemus. Järgnevalt uuritakse kaheksa panga juhtorganite koosseisude mitmekesisust võttes aluseks erinevaid mitmekesisuse kriteeriume.

#### **Tabel 2. Pankade juhtorganite sooline, rahvuseline ja vanuseline mitmekesisus**

<b>Pank</b>	J uhatuse liikmete arv, sh naised	Juhat use liikmete rahvus *	J uhatuse liikmete vanuse vahemik	N õukogu liikmete arv, sh naised	Nõuk ogu liikmete rahvus *	Nõ ukogu liikmete vanuse vahemik**
<b>AS DNB Pank</b>	6 , sh 2	üks välismaalane	3 6-57	5, sh 0	kõik välismaalased	49- 70
<b>AS Eesti Krediidipank</b>	5 , sh 2	kaks välismaalast	3 9-46	5, sh 0	kolm välismaalast	32- 75
<b>AS LHV Pank</b>	6 , sh 0	kõik eestlased	3 2-41	7, sh 1	kõik eestlased	44- 58
<b>AS SEB Pank</b>	5 , sh 2	kaks välismaalast	3 7-49	7, sh 1	kõik välismaalased	48- 53
<b>BIGB ANK AS</b>	3 , sh 0	kõik eestlased	3 4-44	5, sh 0	kõik eestlased	39- 69
<b>Swed bank AS</b>	6 , sh 2	kõik eestlased	3 8-46	5, sh 3	üks eestlane	46- 59
<b>Tallin na Äripanga AS</b>	4 , sh 1	üks välismaalane	3 8-61	5, sh 0	kolm eestlast	43- 79
<b>Verso bank AS</b>	3 , sh 1	üks välismaalane	3 8-52	5, sh 0	üks eestlane	35- 52

\* - välismaalaste alla on loetud kõik isikud, kellel puudub eestipärane nimi või interneti andmetel on teisest rahvusest

\*\* - välismaalastest nõukogu liikmete kohta ei olnud alati avalikustatud nende sünniaega, seega on mõningatel juhtudel mõned juhatuse liikmed välistatud vanuse vahemikust.

Allikas: Äripäeva Infopank Agent

Tabelist võib järeldada, et Eesti pankades on sooline, rahvuseline ja vanuseline mitmekesisus. Samas on sooline mitmekesisus siiski üsna väike, arvestades, et demograafia mõttes on naised ja mehed pigem võrdselt. Kahe panga (LHV, BIGBANK) juhatustes puuduvad naised sootuks. Seega peaksid pangad tulevikus sellele kriteeriumile rohkem tähelepanu pöörama. Kui võrrelda juhatuse ja nõukogude koosseise, siis võib välja tuua, et vanuseline mitmekesisus on suurem nõukogudes (tõenäoliselt sellel põhjusel, et nõukogudesse nimetatakse ka isikuid, kes on igapäevasest tööst juba taandunud, kuid omavad piisaval hulgal teadmisi, kogemusi, et anda oma panus nõukogu töösse). Välja saab tuua ka selle, et pangal on välisomanik, siis on nõukogus ka välismaalased, mitte eestlased.

Mitmekesisuse kriteeriumina käsitletakse ka haridust (sh erinevaid erialasid) ja järgnevalt antakse ülevaade hariduse mitmekesisuses pankade juhatustes. Krediitiasutuste seadusest tulenevalt peab kõigil juhatuse liikmetel olema kõrgharidus, kuid pole piiranguid erialale.

**Tabel 3. Erialade mitmekesisus pankades**

<b>Pank</b>	<b>Erialad</b>
<b>AS DNB Pank</b>	Majandus, õigusteadus
<b>AS Eesti Krediidipank</b>	Majandus, logistika
<b>AS LHV Pank</b>	Majandus
<b>AS SEB Pank</b>	Majandus, maakorraldus, haldusjuhtimine, majandusgeograafia, matemaatika
<b>BIGBANK AS</b>	Majandus, argonoomika, infotehnoloogia
<b>Swedbank AS</b>	Tehniline füüsika, majandus
<b>Tallinna Äripanga AS</b>	Majandus
<b>Versobank AS</b>	Majandus

Allikas: Äripäeva Infopank Agent, Google otsing

Tabeli põhjal saab järeldada, et kõige enam on pankade juhatustes liikmeid, kes on õppinud majandust. Vähesemal määral on õpitud muid asju ja ühelgi liikmel ei ole humanitaarharidust (õigusteadust, haldusjuhtimist tuleks käsitleda pigem sotsiaalteadustena). Mitmekesisuse aspektist vaadatuna võiks juhatuses olla erineva haridusliku taustaga inimesi, kuid teisalt võib panga efektiivne juhtimine sattuda ohtu, kui juhatusse satuvad inimesed, kes pole finantsjuhtimist või pangandust õppinud. Mitmekesise hariduse all saab lisaks erialale käsitleda ka omandatud haridustaset (nt on Swedbank-i üks juhatuse liikmetest doktorikraadiga) ja õppeasutusi, kus on õpitud. Pankade juhatustest on eelkõige levinud TÜ ja TTÜ majandusharidus, vähesemal määral EBS-i oma. Kokkuvõtvalt võib öelda, et hariduse kriteeriumi ei tohiks ilmselt üle hinnata, sest vajalik on, et kõigil juhatuse liikmetel oleks piisavad teadmised majandusest. Käesoleval juhul ei ole Eesti pankade juhatuste haridus eriti mitmekesine, kuid samas aitab majandusalane haridus kaasa pangandusest aru saamisele. Tõenäoliselt ei tahaks keegi, et kohtus esindaks kannatanut advokaadi asemel keeleteadlane või hambaid raviks arsti asemel õpetaja. Sama on ka pankadega.

Euroopa Liit on välja toonud, et juhtorgani mitmekesisus aitab vältida grupimõtlemist ja seega võimaldab juhtorganil teha paremaid otsuseid. Seetõttu tekkis töö autoril huvi

koostada tabel, kus tuua välja pankade juhtorganite mitmekesisus ja pankade suhtarvud, et näha, kas suurema mitmekesisuse ja panga kasumlikkuse vahel on seos.

**Tabel 4. Pankade mitmekesisus ja panga suhtarvud seisuga 31.03.2015**

Pank	Juhtkonnas erinevast soost isikud	Juhtkonnas erinevast rahvusest isikud	Vähemalt 2 erinevat eriala juhatuses	Nõukogus erinevast soost isikud	Juhtkonnas erinevast rahvusest isikud	OE	M	IM
AS DNB Pank	+	+	+	-	-	,17%	,57%	,97%
AS Eesti Krediidipank	+	+	+	-	+	2,49%	0,18%	,96%
AS LHV Pank	-	-	-	+	-	9,69%	1,98%	,5%
AS SEB Pank	+	+	+	+	-	,52%	,99%	,53%
BIG BANK AS	-	-	+	-	-	,96%	,68%	<b>5,67%</b>
Swe dbank AS	+	-	+	+	+	<b>7,65%</b>	,26%	,99%
Talli nna Äripanga AS	+	+	-	-	+	,94%	,31%	,81%
Vers obank AS	+	+	-	-	+	0,23%	<b>9,18%</b>	,42%

ROE – omakapitali tulusus

EM – omakapitali kordaja

NIM – puhas intressimarginaal

Allikas: töö autori koostatud, suhtarvud pärinevad Finantsinspektsiooni veebilehelt

Kõige kõrgem omakapitali tulusus on Swedbank-il, kõige kõrgem omakapitali kordaja Versobank-il ja kõige kõrgem puhas intressimarginaal BIGBANK-il. Selle tabeli põhjal teha järelduse, et panga juhtorgani mitmekesisuse ja suhtarvude vahel ei ole otsest seost. Seda

põhjused, et ükski eespool kolmest loetletud pangast ei täida kõiki mitmekesisuse kriteeriume ja samuti on tabelis pankasid, kes täidavad veelgi vähem, näiteks LHV. LHV-l on aga head tulemused nii omakapitali tulususe, omakapitali kordaja kui puhta intressimarginaali osas.

#### **5.4. Juhtorgani liikme pühendumus ja mandaatide arv**

Direktiivi artikli 91 kohaselt peavad kõik juhtorgani liikmed pühendama piisavalt aega oma ülesannete täitmisele krediitiasutuses. Krediitiasutuste seaduse § 49 kohaselt ei või juhatuse liige olla teise äriühingu juhatuse ega nõukogu liige, ja juhul kui tegemist on samasse konsolideerimisgruppi kuuluvate äriühingutega. Nõukogu liige ei või olla teise krediitiasutuse juhtorgani liige, ja juhul tegemist on samasse konsolideerimisgruppi kuuluvate äriühingutega või krediitiasutused pole konkureerivad. Nõukogu liige ei või olla enam kui ühel juhatuse liikme ametikohal ja kahel nõukogu liikme ametikohal või neljal nõukogu liikme ametikohal. Nõukogu liikmele ei laiene piirang, kui ta on mittetulunduslikus ühingus või Finantsinspeksioon on andnud loa nõukogu liikme kohale asumiseks.

Töö autor vaatas, millistes juhtorganites pankade juhtorganite liikmed lisaks panga enda äriühingutele ja mittetulunduslike ühingutele. Ülevaade on leitav töö lõpus (lisa 1). Ülevaates ei kajastata neid juhtorganite liikmeid, kellel teised mandaadid lisaks oma pangale puuduvad või mandaadid on panga konsolideerimisgruppi kuuluvates ühingutes. Välismaalaste kohta üldjuhul Eesti andmebaasides infot ei ole, seega on nende mandaatide õige arvu välja toomine raskendatud (ja leitud andmed ei pruugi olla ammendavad). Isikute ühingute juhtorganitesse kuulumine on võetud Äripäeva infopangast Agent 26. mai 2015 seisuga.

Tabelist nähtub, et 29 panga juhatuse ja nõukogu liikmel (vrd kokku on 8 panga peale 83 juhtorgani liiget) on mandaadid ka teistes ühingutes (seda nii äriühingutes kui mittetulunduslikes ühingutes). Tabeli põhjal tundub, et enamus juhtorgani liikmeid ei võta endale liigseid kohtusi. Samas on ka erandeid, näiteks LHV nõukogu liikmetel on väga palju erinevaid mandaate ja selle põhjal võib tekkida küsimus, kas nad jõuavad kõigi nende ühingutega aktiivselt tegutseda ning kas jääb piisavalt aega ka panga jaoks. Direktiivist tulenev mandaadi piirangu eesmärk oli tagada see, et juhtorgani liikmetel oleks piisavalt aega, et saaksid panustada sisuliselt panga juhtimisse.

Osa pankasid on majandusaasta aruannetes välja toonud, kui palju on toimunud nõukogu ja juhatuse koosolekuid. DNB toob välja, et 2014. aastal pidas nõukogu 11 koosolekut ja juhatus kohtub kord nädalas (2014 toimus 44 koosolekut). Swedbank-is toimus 2014. aastal 4 nõukogu koosolekut, lisaks võttis nõukogu ilma koosolekuta vastu 6 otsust e-hääletamise teel. Juhatuses toimus 11 koosolekut, lisaks tehti e-hääletamise teel 7 otsust ja 5 otsust kirjalikus menetluses. LHV-s toimus grupitasandil 11 nõukogu korralist ja 2 erakorralist koosolekut. BIGBANK on oma aruandes välja toonud, et kõik nõukogu liikmed osalesid vähemalt pooltel koosolekutel. Selle lause põhjal tekib küsimus, et kui nõukogu liikmetest vaid pooled osalevad regulaarselt nõukogu koosolekutel, siis ehk on nõukogu liikmetel palju muid kohustusi, mis osalemist takistavad. Sellist olukorda püütakse direktiiviga vältida seades mandaatide arvule piirangud, kuid tabelist on näha, et BIGBANK-i nõukogu liikmete mandaatide arv ei ületa seaduses sätestatud piirangut, seega võib praktikas tekkida pühendumuse problem ka väiksemate mandaatide arvu korral.

Eespool toodud arvude põhjal on keeruline hinnata, kas pankade juhtorganite koosolekuid toimus piisavalt, kas liikmed olid piisavalt ettevalmistanud ja pühendunud. Samuti pole mõtet nõukogul ka lihtsalt niisama koguneda, vaid ikka asja pärast ja kui panga igapäevane juhtimine on hästi korraldatud, siis puudub ka vajadus nõukogul tiheda ajagraafikuga koosolekuid pidada. Sama on ka juhatusega, kui valdkonnad ja vastutus on piisavalt hästi jagatud, siis saab iga juhatuse liige oma valdkonnaga tegeleda ja vaid suuremate, põhimõttelisemate otsuste jaoks oleks koosolekut vaja.

## **5.5. Juhtorgani liikmete tasustamine**

Krediidiasutuste seaduse § 57.2 kohaselt peavad tulemustasu määramise alused olema objektiivsed ja põhjendatud, arvestama juhatuse liikme või töötaja pikaajalise töö tulemusi, krediidiasutuse riske ja tegevuse jätkusuutlikkust ning määrama eelnevalt kindlaks pikaajalise töö ajaperioodi, mille eest tulemustasu makstakse. Seaduse kohaselt peab põhitöötasu olema mõistlikus vastavuses töö ülesannetega ning tulemustasu ei tohi üldjuhul ületada põhitöötasu (üldkoosoleku otsusel võib olla tulemustasu kuni 200%). Seaduse § 57.4 kohaselt tuleb



krediidasutuses moodustada nõukogu liikmetest töötasukomitee, mille eesmärk on hinnata tasustamise põhimõtete rakendamist krediidasutustes. Komiteed pole vaja moodustada, kui selle on moodustanud tema krediidasutusest emaettevõtja ja töötasukomitee tegevus hõlmab kogu konsolideerimisgruppi.

Alljärgnevas tabelis antakse ülevaade pankade tasustamise põhimõtetest ja 2014. aastal juhtorgani liikmetele makstud tasud.

**Tabel 5. Pankade juhtorganite tasustamise põhimõtted, nomineerimiskomitee olemasolu ja 2014. aastal makstud tasud**

<b>Pank</b>	<b>Tasustamise põhimõtted</b>	<b>Kas on moodustatud töötasukomitee?</b>	<b>2014. a juhatusele makstud tasu</b>	<b>2014. a nõukogule makstud tasu</b>
<b>AS DNB Pank</b>	Töötaja palga põhiosa peab moodustama kindel põhipalk, samuti aastane boonussüsteem.	On moodustatud	766 tuhat eurot	Nõukogu liikmetele tasu ei maksta
<b>AS Eesti Krediidipank</b>	Töötasul kolm osa: põhipalk, tulemustasu ja preemia. Aktsiatel, optsioonidel põhinevaid tulemustasusid ei ole.	On moodustatud, koosneb 5 nõukogu liikmest	433 tuhat eurot (nii juhatus kui nõukogu kokku)	433 tuhat eurot (nii juhatus kui nõukogu kokku)
<b>AS LHV Pank</b>	Makstakse kuist põhipalka. Pangas ei rakendata suuri lahkumishüvitis või olulisi mitterahalisi kompensatsioone. Väljastatakse aktsiaoptsioone.	On moodustatud grupi tasandil, koosneb 3 nõukogu liikmest	426 tuhat eurot	7 tuhat eurot
<b>AS</b>	Lähtub SEB Panga Grupi	On moodustatud	Põhitasu 800 tuhat	Nõukogu

<b>SEB Pank</b>	töötasupoliitikast. Töötasu koosneb põhitasust, lisaks võib sisaldada tulemustasu, preemiaid, SEB All Employee Programme'i.		eurot, tulemustasu 100 tuhat eurot, tulemustasu edasilükatav osa 200 tuhat, ühekordsed preemiad 1,1 mln	liikmetele tasuta ei maksta
<b>BIGB ANK AS</b>	Koosneb põhitasust ja tulemustasudest. Tulemustasu osakaal mõistlikus vastavuses ülesannetega.	Ei ole moodustatud.	563 tuhat eurot	56 tuhat eurot
<b>Swedbank AS</b>	Töötasu koosneb kindlaks määratud ja muutuvas tasust. Nende suhe määratakse vastavalt seadusandlusele. Lisaks on aktsiateprogramm Eken ja individuaalne aktsiate programm.	On moodustatud grupi tasandil	Põhitasu 900 tuhat eurot, tulemustasu 200 tuhat eurot.	Nõukogu liikmetele tasuta ei maksta
<b>Tallinna Äripanga AS</b>	Töötasu koosneb põhitöötasust ja tulemustasust, ühekordsetest preemiatest. Tasustamine valdavalt põhitöötasu baasil.	Info puudub, aruandes välja ei toodud, siseauditi osakond kontrollib tasustamise põhimõtete vastavust seadusele.	555 tuhat eurot (nii juhatus kui nõukogu kokku), tulemustasu ei makstud	555 tuhat eurot (nii juhatus kui nõukogu kokku), tulemustasu ei makstud
<b>Versobank AS</b>	Majandus aasta aruandes pole välja toodud.	On moodustatud, koosneb 4 nõukogu liikmest	247 tuhat eurot	63 tuhat eurot (tasu maksti kahele nõukogu

				liikmele)
--	--	--	--	-----------

Allikas: pankade 2014. aasta majandusaruanded

Peaaegu kõigis pankades, va BIGBANK ja Äripank, on moodustatud töötasukomitee. Swedbank ja LHV ei ole moodustanud eraldi panga töötasukomiteed, vaid kasutavad grupitasandi vastavat komiteed. Pankade lõikes on tasustamise põhimõtted suhteliselt samad – peamise osa moodustab põhitöötasu ja vähemal määral tulemustasu. Samuti jäetakse seadusest tulenev võimalus jätta teatud juhtudel tasu maksmata (näiteks kui vahepeal on panga finantsseisund halvenenud). Osa pankadest (nt LHV, Swedbank) maksavad teatud osa tulemustasust aktsiate näol. See on kooskõlas direktiivi põhimõttega, mis leiab, et juhtorgani liikmetele ei tohiks kogu tulemustasu rahas maksta, sest see võib soodustada neid võtma liigseid riske ja pidama silmas vaid panga lühiaajalist finantsseisundit. Panga aktsiates maksmine tekitab juhtorgani liikmes omanditunde ja motiveerib teda rohkem mõtlema panga pikaajaliste eesmärkide saavutamisele. Võrdluse tulemusena saab väita, et kõik pangad (va Versobank, sest tema kohta puuduvad andmed) täidavad seadusest tulenevaid tasustamise põhimõtteid.

Majandusaasta aruannetes on esitatud juhtorganitele makstud koondtasud, st ühelgi juhul ei ole välja toodud palju iga juhatuse liige konkreetselt teenis. Kõige rohkem teenisid juhatuse liikmed kokku Swedbank-is, SEB-s ja DNB-s. Nõukogu liikmete tasustamise osas ollakse tagasihoidlikumad, teatud pankades ei saa nõukogu liikmed üldse tasu. Nõukogu tasu suuruse puhul peab arvestama sellega, et nõukogu liige ei tegele igapäevase panga töö juhtimisega ja pigem annab strateegilise vaate, seega võib nõukogus olekut pidada pigem auasjaks kui igakuise töötasu teenimiseks vahendiks.

## 5.6. Järeldused

Käesolevas peatükis uuriti Eesti pankade üldjuhtimise vastavust pangandusdirektiivist tulenevate üldjuhtimise nõuetega, mis on siseriiklikkusse õigusesse ülevõetud krediidiasutuste seaduse muutmise seadusega. Selleks vaadati vastavust üldjuhtimise teabe avalikustamise kohustust, juhtorgani liikme valimist ja talle esitatavaid nõudeid, juhtorgani koosseisu

mitmekesisust, liikmete teiste juhimandaatide arvu ja töötasustamist. Üldjoontes pangad täidavad seadusest tulenevaid nõudeid, kõige suurem probleem on üldjuhtimise teabe avalikustamise kohustusega, mida ükski pank mai 2015 seisuga täies mahus ei täitnud. Üks põhimõttelisemaid uuendusi pangandusdirektiivis oli juhtorgani mitmekesisuse nõude sätestamine, mille all peetakse silmas eelkõige soolist mitmekesisust. Kui vaadata Eesti pankade juhtorganite soolist mitmekesisust, siis on ka Eestis probleemiks naiste vähesus juhtorganite liikmete seas. Ühegi panga veebilehel ei olnud ka infot selle kohta, kuidas oleks plaanis soolist mitmekesisust edendada. Uuringu tulemusena joonistub välja ka Eesti panga keskmine juhatuse ja nõukogu liige. Keskmine juhatuse liige on 35-45-aastane eestlasest mees, kes on õppinud majandust TTÜ-s või TÜ-s. Keskmine nõukogu liige on välismaalasest mees vanuses 40-50. Välismaalaste suurt osakaalu nõukogudes saab põhjendada asjaoluga, et paljud Eesti pankadest on välismaa kapitaliga. Töö autor võrdles juhtorganite mitmekesisust ka pankade suhtarvudega (ROE, NIM, EM), kuid kahjuks selles võrdluses otsesest seost mitmekesisuse ja panga kasumilikkuse vahel ei leidnud.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida Eesti pankade üldjuhtimise vastavust CRD IV-st (pangandusdirektiiv) tulenevatele üldjuhtimise nõuetele (arvestades bakalaureusetöö piiratud mahtu on uurimisteemat kitsendatud ja uuritud on vaid konkreetselt juhtorgani liikmega seonduvaid nõudeid ning välja on jäänud näiteks riskijuhtimist puudutav) ja saada vastus uurimisküsimusele, mil määral ja kuidas Eesti pangad neid nõudeid täidavad. Varasemalt ei ole Euroopa Liidu tasandil üldjuhtimist tervikuna õigusakti kujul reguleeritud, ka juhtide üldine tasustamispoliitika säte tuli alles CRD III-ga (CRD IV arendas seda edasi pannes paika konkreetse suhtarvu). Euroopa Liit kui ka liikmesriikide seadusandjad uskusid, et pankade jätkusuutlikkuse kontekstis on oluline eelkõige reguleerida kapitalinõudeid, kuid 2007-2009. aastate finantskriis tõi nähtavale puudujäägi finantsasutuste üldjuhtimise põhimõtetes. Euroopa Komisjon (SEK (2011) 953, 3) on välja toonud, et varasem üldjuhtimispõhimõtete mittesiduv olemus tingis olukorra, kus pangad ei järginud piisaval määral oma üldjuhtimise põhimõtteid ning seetõttu ei suudetud õigel ajal ära tunda riske ja neid juhtida. Kuna üldjuhtimise põhimõtted polnud siduvad ja pangad ei järginud neid lõpuni, siis oli ka järelevalveasutustel keeruline kontrollida nende täitmist. Selline olukord soodustas liigsete riskide võtmist, mida tuleb tulevikus vältida.

CRD IV-ga sätestatakse kohustuslikud nõuded juhtorgani liikmele. Isikul peavad olema juhtimiseks vajalikud teadmised ja oskused. Samuti peab finantsasutus kontrollima, kas isikul on ikka need teadmised, oskused olemas ja vajadusel isikut koolitama, et ta ikkagi omaks kõik neid teadmisi ja ta oleks viimaste arengutega kursis. Suured, olulised ja kompleksed finantsasutused peavad moodustama ametisse nimetamise komisjoni, mis aitab välja selgitada finantsasutusele kõige sobivad ja kõigile nõuetele vastavad juhikandidaadid. Juhtorgani koosseisule seatakse mitmekesisuse nõue. Üheks oluliseks mitmekesisuse kriteeriumiks peab Euroopa Komisjon soolist tasakaalu. Mitmekesisuse all tulevad kõne alla ka vanus, geograafiline päritolu, haridus, töökogemus. Juhtorgani mitmekesisus aitab vältida grupimõtlemist ja võimaldab juhtorganil olla vajadusel kriitiline tegevjuhtkonna otsuste osas. Direktiiviga seatakse piirangud ühe juhi võimalikele mandaatidele. Nõukogu liige ei või olla

enamal kui ühel juhatuse liikme ametikohal ja kuni kahel nõukogu liikme ametikohal või neljal nõukogu liikme ametikohal. CRD IV-ga muudetakse CRD III-s sätestatud tulemustasu regulatsiooni. Kui CRD III sätestas, et põhi- ja tulemustasu vahel peab olema asjakohane tasakaal, siis CRD IV-ga nähakse ette konkreetne suhtarv, milleks on 1:1-le. Seega ei saa juhile makstav tulemustasu ületada makstud põhitasu. Erandlikel juhtudel, kui vastav otsus on finantsasutuse aktsionäride poolt heaks kiidetud, võib tulemustasu olla kuni 200% põhitasust. Direktiivi eesmärgiks on suurendada ka läbipaistvust ja selle saavutamiseks on sätestatud kohustus, et finantsasutus peab oma veebilehel avaldama, kuidas ta direktiivist tulenevaid üldjuhtimise nõudeid täidab.

Eesti pankade üldjuhtimise vastavust CRD IV nõuetele uuriti juhtorgani liikmetele esitatavate nõuete, juhtorgani koosseisu ja mitmekesisuse, liikmete pühendumuse ja teiste mandaatide ning tasustamise kontekstis. Samuti uuriti, kuidas täidavad pangad direktiivist ja seadusest tulenevat kohustust avalikustada oma veebilehel teave panga üldjuhtimise kohta. Uuringu tulemusena selgus, et ükski pank ei täida täies mahus avalikustamise kohustust, seega on keeruline anda hinnangut pankade üldjuhtimise vastavusele CRD IV nõuetele. Töö autor püüdis lisaks veebilehtedele leida ka võimalikult palju teavet interneti abil, kuid sellel olid järgmised puudused: 1) paljude asjade kohta ei leidnud ka interneti abil vastuseid ja 2) internetis oleva info tõepärasust saab kergemini seada kahtluse alla (vrd panga veebilehel avaldatud info). Kui kõrvale jätta avalikustamiskohustuse mitte nõuete kohane täitmine, siis üldjoontes pangad täidavad üldjuhtimisest tulenevaid nõudeid, kuid siiski on erandeid (nt polnud enamus panku välja toonud mitmekesisuse põhimõtteid, samas ei pruugi see tähendada, et nad neid ei järgi). Kõige rohkem ollakse vastavuses juhatuse liikme valimise nõuete, mandaatide piirangu ja töötasustamise põhimõtetega. Juhtorgani mitmekesisuse osas leiab töö autor, et kuna selle nõude koostõla on keeruline hinnata, sest tegu eelkõige hinnanguga (st direktiiv ega seadus ei sätesta, mis on täpselt mitmekesisus), siis on raske ka öelda, kas juhtorganid on sellega koostõlas või mitte. Samas leiab autor, et direktiivi mõtte kohaselt Eesti pangad mitmekesisuse nõudega veel täiesti vastavuses ei ole ja mitmekesisus võiks olla suurem, eriti just soolise mitmekesisuse osas (Eesti pankade juhtorganite liikmeteks on suures osas mehed).

## SUMMARY

The aim of this bachelor thesis is to analyze how Estonian banks are in compliance with the corporate governance requirements introduced by the banking directive CRD IV. The CRD IV is part of the CRD package which consists of directive and regulation (CRR). The main idea of the directive is to implement International Basel III capital adequacy standards into the EU and national law. The package entered into force on 2013 and member states had to transpose the requirements into the national law by 1. January 2014. However, CRD IV does not limit itself to Basel III but goes further and also implements additional corporate governance requirements.

The main idea of the corporate governance requirements is to reduce excess risk taking by banks which was a problem at the start of 2007 financial crisis. The directive introduces following requirements concerning corporate governance:

- All members of the management body must possess adequate knowledge, skills and experience to perform their duties and also have enough independence that they can constructively criticize management decisions.
- Banks must devote adequate resources to the induction and training of the management body.
- All members of the management body are required to commit sufficient time to perform their functions with limits being placed on the number of directorships and non-executive directorships a member of the management body can hold.
- „Significant firms“ have to establish a nomination committee which help to choose the best management body members.
- Management bodies have to be diverse, in particular diversity in terms of gender. According to the European Commission diversity helps to avoid group-thinking.

Concluded analysis showed that Estonian banks are mostly in compliance with the requirements. However, there are some exemptions but it is hard to tell whether the exceptions really exist or the bank just has not published information regarding these topics. Because

there is one requirement that none of the Estonian banks fulfill and it is the requirement to publish bank's corporate governance principles on their webpage. As the banks do not fulfill it, it was hard to find truthful data to conclude the analysis. Based on the information what was found from banks' webpages and internet we can say that Estonian banks have no big problems with corporate governance requirements.



## Lisa 1. Pankade juhtorganite liikmete mandaadid teistes ühingutes

Isik	Teised mandaadid äriühingutes	Teised mandaadid mittetulunduslikes ühingutes	Kas täidab seadusest tulenevaid nõudeid?
<b>Swedbank</b>			
Robert Kitt (juhatuse esimees)		Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige	Jah
Heiki Raadik (juhatuse liige)		Vaata Maailma SA, nõukogu liige	Jah
Rait Pallo (juhatuse liige)		Eesti Suusaliit MTÜ, juhatuse liige	Jah
<b>BIGBANK</b>			
Agur Jõgi (nõukogu esimees)	Penu OÜ, juhatuse liige; SERV OÜ, juhatuse liige BCS Itera, nõukogu esimees	Eesti Võrkpalli Liit MTÜ, juhatuse liige	Ei, nõukogu esimees ei või üldreeglina kuuluda kahe äriühingu juhatusse (va kui FI-lt saadud nõusolek)
Vahur Voll (nõukogu liige)	Pähklimäe Talu OÜ, juhatuse liige		Jah
Juhani	Via	Tartu Jaani	Jah

Jaeger (nõukogu liige)	Livonica Pilgrimage Centre OÜ, juhatuse liige	kirik SA, juhatuse liige; Tartu Jaani Kiriku Kultuuriprojekt MTÜ, juhatuse liige	
Andres Koern (nõukogu liige)	Birdeye Capital AS, nõukogu liige; Kraver AS, nõukogu liige, TK- Team AS, nõukogu liige		Jah
<b>Äripank</b>			
Arvo Sulg (nõukogu liige)	Monterago OÜ, juhatuse liige, Noor Tehnik OÜ, juhatuse liige; Revantek OÜ, juhatuse liige		Ei, sest ei tohi samal ajal nii mitmesse juhatusse kuuluda
Madis Kriisa (nõukogu liige)	Benefit AS, nõukogu liige; Panaviatic Holding AS, nõukogu esimees		Jah
<b>DNB</b>			
Meelis Paakspuu (juhatuse liige)	MP Advisory OÜ, juhatuse liige	Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige	Ei, sest samaaegselt ei või kuuluda kahte juhatusse
<b>Krediidipa nk</b>			

Andrus Kluge (nõukogu esimees)	SMC Trust Office Estonia OÜ, juhatuse liige		Jah
Timur Dyakov (nõukogu liige)	Radio Elektroniks OÜ, juhatuse liige		Jah
Valmar Moritz		Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige	Jah
<b>LHV</b>			
Erkki Raasuke (nõukogu liige)	Eesti Energia AS, nõukogu liige; TREV-2 Grupp, nõukogu liige, Eften Kinnisvarafond, nõukogu liige	Eesti Jalgratturite Liit MTÜ, juhatuse liige, Soela Sadama Selts MTÜ, juhatuse liige	Jah
Rain Lõhmus (nõukogu esimees)	Cuber Technology OÜ, juhatuse liige; Lõhmus Holdings AS, Merona Systems OÜ, juhatuse liige, Zerospotnrg OÜ, juhatuse liige, Umblu Records OÜ, juhatuse liige, Arco Vara AS		Ei, kui ei ole FI-st luba saanud

	nõukogu liige, Arhiivikeskus AS, nõukogu liige, Audetentes AS nõukogu liige, Baltic Digital Archive AS, nõukogu liige, Eften Kinnisvarafond AS, Kodumaja AS, nõukogu liige		
Andres Viisemann (nõukogu liige)	Miura Investeeringud OÜ, juhatuse liige; Viisemann Holdings OÜ, juhatuse liige; Eesti Haigekassa, nõukogu liige; Fertilitas AS, nõukogu liige; Rocca al Mare Kooli AS, nõukogu liige		Ei, kui ei ole saanud FI käest luba
Tiina Mõis (nõukogu liige)	Genteel AS, juhatuse liige; Baltika AS, nõukogu liige		
Hannes Tamjärv (nõukogu	Eften Capital AS, nõukogu liige,	Tallinna Suusaklubi MTÜ, juhatuse liige	Ei, kui ei ole FI-st luba saadud

liige)	Finest Group AS, nõukogu liige, Rocca al Mare Kooli AS, nõukogu liige; SENCEL AS, nõukogu liige; Stigo OÜ, nõukogu liige		
Heldur Meerits (nõukogu liige)	Altamira AS, juhatuse liige AMALFI AS juhatuse liige, Audentes AS nõukogu liige, Dharma SA, nõukogu liige, Kodumaja AS nõukogu liige, Smart City Group AS, nõukogu liige		Ei, kui ei ole FI käest luba saadud
Raivo Hein (nõukogu liige)	E-Finance OÜ, juhatuse liige, Higgsi Boson OÜ juhatuse liige, Kakssada Kakskümmend Volti, juhatuse liige, Kuu on Päike OÜ, juhatuse liige, Kõver Aegruum OÜ, juhatuse liige, Lame Maakera OÜ,		Ei, kui ei ole FI käest luba saadud

	Sundog Media OÜ juhatuse liige, Zerospotnrg OÜ, juhatuse liige, Fix Indeed Estonia AS, nõukogu liige, Puumarket AS nõukogu liige		
Erki Kilu (juhatuse liige)		Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige; Korteriühist u Pajusaare 16 MTÜ, juhatuse liige	Jah
Martti Singi (juhatuse liige)	MS Partners OÜ, juhatuse liige		Jah
<b>Versobank</b>			
Härmo Värk (nõukogu liige)	Holderstone OÜ, juhatuse liige, Mardi Talu OÜ, juhatuse liige, Reminator OÜ, juhatuse liige, Vintage Marketing OÜ, juhatuse liige		Ei, kui ei ole FI käest luba saadud
Riho Rasmann (juhatuse esimees)		Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige	Jah
Märt		Männivalja	Jah

Veskimägi (juhatuse liige)		MTÜ, juhatuseliige	
<b>SEB</b>			
Riho Unt (juhatuse liige)		Eesti Pangaliit MTÜ, juhatuse liige	Jah
Eerika Vaikmäe-Koit (juhatuse liige)		Spordiklubi United MTÜ, juhatuse liige	Jah

Allikas: Äripäeva infopank Agent

## VIIDATUD ALLIKAD

Adams, R. B., Funk, P (2009). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? UPF Working Paper Series. Kättesaadav arvutivõrgus:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1475152](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1475152) (viimati külastatud 26.05.2015)

Adams, R. B., Mehran, H. (2008) Corporate performance, Board structure, and their determinants in the banking industry. Federal Reserve Bank of New York. Staff Reports.

Kättesaadav arvutivõrgus: [http://www.nyfedeconomists.org/research/staff\\_reports/sr330.pdf](http://www.nyfedeconomists.org/research/staff_reports/sr330.pdf)

(viimati külastatud 26.05.2015)

Altumbas, Y., Manganelli, S., Marguez-Ibanz, D.(2011) Bank Risk during the Financial Crisis – Do Business Models Matter? ECB Working Paper Series No 1394/Nov 2011.

Andres Alonso, P., Vallelado, E. (2008) Corporate Governance in Banking: The role of the board of directors. Journal of Banking and Finance, 2008, vol 32, issue 12.

Becht, M., Bolton, P., Röell, A. (2011) Why bank governance is different. Oxford Review of Economic Policy. Volume 27, Number 3.

Berle, A. A., Means, G. C. (1932) The Modern Corporation and Private Property. New York: Harcourt, Brace and World

Bertrand, M., Black, S. E, Jensen, S., Lleras-Muney, A. (2014) Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. Technical Report, National Bureau of Economic Research, 2014.

Cadbury Report (1992) Financial Aspects of Corporate Governance, on corporate governance generally. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

(viimati külastatud 26.05.2015)



Casu, B, Girardone, C. Molyneux, P. (2006) Introduction to Banking. Volume 10. Pearson Education.

Catalyst (2007) Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.catalyst.org/knowledge/2007-catalyst-census-women-corporate-officers-and-top-earners-fortune-500> (viimati külastatud 26.05.2015)

Ciancanelli, P., Reyes-Gonzales, J. A. (2000) Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework. Kättesaadav arvutivõrgus: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253714) (viimati külastatud 26.05.2015)

CRD III (2010/76/EL). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32010L0076> (viimati külastatud 26.05.2015)

CRD IV (2013/36/EL). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013L0036> (viimati külastatud 26.05.2015)

CRD IV mõjude hindamise analüüs (2011). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011SC0952> (viimati külastatud 26.05.2015)

CRD IV mõjude hindamise kokkuvõte (2011). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011SC0953> (viimati külastatud 26.05.2015)

Credit Suisse (2012). Gender diversity and corporate performance. Kättesaadav arvutivõrgus: [http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri\\_gender\\_diversity\\_and\\_corporate\\_performance.pdf](http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf) (viimati külastatud 26.05.2015)

CRR (575/2013). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0575> (viimati külastatud 26.05.2015)

Cuevas-Rodriguez, G., Gomez-Mejia, L. R., Wiseman, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward

Systems. Corporate Governance: An International Review. Special Issue: Executive Compensation. Vol 20, issue 6, November 2012.

Davis, J. H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997) Toward a Stewardship Theory of Management. The Academy of Management Review, Vol 22, 1.

Donaldson, L., Davis, J. H. (1991) Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of Management, 16 (1)

Eesti Pank (2015) Finantsstabiilsuse Ülevaade 1/2015. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.eestipank.ee> (viimati külastatud 26.05.2015)

Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. The Academy of Management Review. Vol 14, No 1 (Jan 1989).

Enriques, L., Zetsche, D. (2014) Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirements Directive. ECGI Working Paper Series in Law. Law Working Paper N 249/2014.

Erhardt, N. L, Werbel, J. D., Shrader, C. B. (2003) Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. Corporate Governance: An International Review. 11,2.

Euroopa Komisjon (2008) teatis “Finantskriisist taastumine: Euroopa tegevusraamistik” (KOM(2008) 706 lõplik). Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:52008DC0706> (viimati külastatud 26.05.2015)

Euroopa Komisjoni (2010) roheline raamat äriühingu üldjuhtimine finantsasutustes ja tasustamispoliitika. Kättesaadav arvutivõrgus: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2010\)0284 / com\\_com\(2010\)0284\\_et.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0284/com_com(2010)0284_et.pdf) (viimati külastatud 26.05.2015)

ERR (2015) Värskeim Eesti pank suunab peatähelepanu eraklientidele. 13.04.2015. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://uudised.err.ee/v/majandus/3de54e5d-8a48-4260-b01c-ed139245a0e0>

Ferrarini, G. (2015) CRD IV and the Mandatory Structure of Banker's Pay. ECGI Working Paper Series in Law. Law Working Paper N 289/2015.

Financial Services Action Plan (1999). Kättesaadav arvutivõrgus:

[http://ec.europa.eu/finance/general-policy/actionplan/index\\_en.htm#maincontentSec1](http://ec.europa.eu/finance/general-policy/actionplan/index_en.htm#maincontentSec1) (viimati külastatud 26.05.2015)

Finantsinspektsioon (2015) Finantsturu teenuste ülevaade 31.12.2014 seisuga. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.fi.ee> (viimati külastatud 26.05.2015)

Hernandez, M. (2012) Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. Academy of Management Review. Vol 37, No 2.

Hoffman, L. R., Maier, N.R.F. (1962) Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. The Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol 62 (2)

Howells, P., Bain, K. (2005) The Economics of Money, Banking and Finance. A European Text, 3. Edition, FT Prentice Hall.

Huse, M. (2007) Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge: University Press.

Janis, I. L. (1972) Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos. Boston, Houghton Mifflin.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, North-Holland Publishing Company, 3 (1976)

Jensen, M. C., Murphy, J. K. (1990) Performance Pay and Top-Management Incentives. The Journal of Political Economy, Vol 98, No 2 (Apr 1990)

Jickling, M. (2010) Causes of the Financial Crisis. Congressional Research Service. Kättesaadav arvutivõrgus: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R40173.pdf> (viimati külastatud 26.05.2015)

Johnson, M., Mamun, A. (2012) The failure of Lehman Brothers and its impact on other financial institutions. Applied Financial Economics. 22, 5.

Kirkpatrick, G.(2009) The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. OECD. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.oecd.org/finance/financial-markets/42229620.pdf> (viimati külastatud 26.05.2015)

Kiser, E. (1999) Comparing varieteis of agency theory in economics, political science and sociology: an illustration from state policy implementation. Sociological Theory, 17.

Komisjoni soovitus, millega täiendatakse soovitusi 2004/913/EÜ ja 2005/162/EÜ. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:52009DC0211> (viimati külastatud 26.05.2015)

KPMG (2013) The cumulative impct of regulation. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.kpmg.com/be/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/thei-mpact-of-regulation.aspx> (viimati külastatud 26.05.2015)

Krediidiasutuste seaduse muutmise ja sellega seonduvalt teiste seaduste muutmise seadus 559 SE (Riigikogu menetlus): <http://www.riigikogu.ee/tegevus/eelnoud/eelnou/d96af017-4826-4c45-9adc-fd113244f76d/Krediidiasutuste%20seaduse%20muutmise%20ja%20sellega%20seonduvalt%20teiste%20seaduste%20muutmise%20seadus/> (viimati külastatud 26.05.2015)

Krediidiasutuste seadus. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.riigiteataja.ee> (viimati külastatud 26.05.2015)

Larcker, D. F., Tayan, B. (2011) Seven Myths of Corporate Governance. Kättesaadav arvutivõrgus: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1856869](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1856869) (viimati külastatud 26.05.2015)

Larosiere'i (2009) aruanne. Kättesaadav arvutivõrgus: [http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/de\\_larosiere\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/de_larosiere_report_en.pdf) (viimati külastatud 26.05.2015)

Levine, R. (2004) The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence. Kättesaadav arvutivõrgus:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=625281](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=625281) (viimati külastatud 26.05.2015)

Lipman, F. D. (2012) From Enron to Lehman Brothers: Lessons for Boards From Recent Corporate Governance Failures. Kättesaadav arvutivõrgus:

[http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aacmi.org%2FDocuments%2FFrom%2520Enron%2520to%2520Lehman%2520Brothers.pdf&ei=qdxkVarhBsGgsAHZ54KIAQ&usg=AFQjCNHmM8QruT7UxNwzUOYLzcZ1SdKu\\_A&sig2=zb9QL9jvYzBkZ01N-jyclg](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aacmi.org%2FDocuments%2FFrom%2520Enron%2520to%2520Lehman%2520Brothers.pdf&ei=qdxkVarhBsGgsAHZ54KIAQ&usg=AFQjCNHmM8QruT7UxNwzUOYLzcZ1SdKu_A&sig2=zb9QL9jvYzBkZ01N-jyclg) (viimati külastatud 26.05.2015)

Macey, J. R., O'Hara, M. (2003) The Corporate Governance of Banks. Economic Policy Review, Vol 9, No 1, April, 2003.

Mallin, Ch. (2013) Corporate Governance. Oxford University Press, 4th Edition.

Mehran, H., Morrison, A., Shapiro, J. (2011) Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis? Federal Reserve Bank of New York. Staff Reports.

Kättesaadav arvutivõrgus: [http://www.newyorkfed.org/research/staff\\_reports/sr502.pdf](http://www.newyorkfed.org/research/staff_reports/sr502.pdf) (viimati külastatud 26.05.2015)

Merriam-Webster Dictionary. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.merriam-webster.com/> (viimati külastatud 26.05.2015)

Merrouche, O. , Nier, E. (2010) What Caused the Global Financial Crisis? – Evidence on the Drivers of Financial Imbalances 1999-2007. Kättesaadav arvutivõrgus:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10265.pdf> (viimati külastatud 26.05.2015)

OECD (2004) Principles of Corporate Governance. Kättesaadav arvutivõrgus:

<http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm> (viimati külastatud 26.05.2015)

Praxis (2015) uuring „Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes“. Kättesaadav arvutivõrgus:

<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/04/Mitmekesisus-Eesti-ettev%C3%B5tetes.pdf> (viimati külastatud 26.05.2015)

- Psaros, J. (2008) Australian Corporate Governance. Pearson Education Australia.
- Schippers, M.C., Den Hartog, P.L. Wienk, J. A. (2003) Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behaviour*, 24.
- Shleifer, A., Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 1997, vol 52, issue 2.
- Shrader, C., Blackburn, V., Iles, P. (1997) Women in management and firm value: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9
- Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.  
Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html> (viimati külastatud 26.05.2015)
- Tricker, B. (2009) *Corporate Governance: Principles, policies and practices*. Oxford University Press.
- US Government (2011) *The Financial Crisis Inquiry Report*. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf> (viimati külastatud 26.05.2015)
- Walt, N., Ingley, C. (2003) Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*. Volume 11, issue 3.
- Vinnicombe, S., Singh, V. (2001) Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others Good Opinions. *European Management Journal*, 19.
- Winter, J.(2011) *The Financial Crisis: Does Good Corporate Governance Matter and How to Achieve it*. DSF Policy Paper Series
- Äripäeva infopank Agent. Kättesaadav arvutivõrgus: <http://infopank.aripaev.ee/> (viimati külastatud 26.05.2015)

Uuringu raames kasutatud pankade veebilehed:

AS DNB Bank: <https://www.dnb.ee/>

AS Krediidipank: <http://www.krediidipank.ee/>

AS LHV pank: <http://www.lhv.ee/>

AS SEB Pank: <http://www.seb.ee/>

BIGBANK AS: <http://www.bigbank.ee/>

Swedbank AS: <http://www.swedbank.ee/>

Tallinna Äripanga AS: <http://www.tbb.ee/>

Versobank: <http://www.versobank.ee/>