



10 grudnia 2010

Wytyczne w sprawie polityki i praktyki wynagrodzeń

Wprowadzenie	6
1. Podstawa prawna i kontekst międzynarodowy	6
2. Struktura i cel wytycznych	9.
3. Data wdrożenia	11
1. Zarys	12
1.1. Zakres wytycznych	12
1.1.1. Jakie wynagrodzenie?	13.
1.1.2. Jakie instytucje?	14
1.1.3. Jakich pracowników należy określić ?	15
1.2. Proporcjonalność	17
1.2.1. Proporcjonalność w ogóle	18
1.2.2. Proporcjonalność między instytucjami	20
1.2.3. Proporcjonalność między kategoriami pracowników	21
1.3. Kontekst grupowy	22
Wytyczne dla instytucji	22
Wytyczne dla Nadzoru	23
1.4. Środki	24
1.4.1. Możliwe środki za naruszenie wymogów dotyczących wynagrodzenia	24
1.4.2. Baza kapitałowa	25
1.4.3. Wsparcie państwa i wynagrodzenia	27
2. Zarządzanie wynagrodzeniem	28
2.1. Organ zarządzający	28
Wytyczne dla instytucji	28
2.1.1. Projektowanie, zatwierdzanie i nadzór nad polityką wynagrodzeń	28
2.1.2. Wynagrodzenie członków zarządu oraz pełniących funkcje nadzorcze	29
2.1.3. Zaangażowanie udziałowców	30
2.1.4. Przegląd polityki wynagrodzeń	30
2.2. Komitet ds. Wynagrodzeń	31

Wytyczne dla instytucji	31
2.2.1. Utworzenie Komitetu ds. wynagrodzeń	31
2.2.2. Skład	32
2.2.3. Rola	32
2.2.4. Procedury i zależności służbowe	33
2.3. Funkcje kontrolne	33
Wytyczne dla instytucji	34
2.3.1. Definicje i role	34
2.3.2. Niezależność i organ właściwy	35
2.3.3. Wynagrodzenie osób pełniących funkcje kontrolne	35
Wytyczne dla Nadzoru	36
3. Ogólne wymagania w zakresie dostosowania ryzyka	37
3.1. Podstawowa zasada dostosowywania ryzyka	37
Wytyczne dla instytucji	38
3.1.1. Ogólna polityka wynagrodzeń, w tym polityka emerytalnej	38
3.1.2. Emerytalne świadczenia uznaniowe	40
Wytyczne dla Nadzoru	40
3.2. Zakazy ogólne	41
Wytyczne dla instytucji	41
3.2.1. Gwarantowane wynagrodzenie zmienne	41
3.2.2. Odprawa pieniężna	41
3.2.3. Zabezpieczenia osobiste	42
Wytyczne dla Nadzoru	43
4. Szczególne wymagania w zakresie dostosowania ryzyka	44
4.1. Wynagrodzenie stałe w porównaniu z wynagrodzeniem zmiennym	44
Wytyczne dla instytucji	44
4.1.1. W pełni elastyczna polityka wynagrodzenia zmiennego	44
4.1.2. Proporcje między wynagrodzeniem stałym i zmiennym	45
Wytyczne dla Nadzoru	47
4.2. Dostosowanie ryzyka wynagrodzenia zmiennego	47

Wytyczne dla instytucji	47
4.2.1. Proces dostosowania ryzyka	47
4.2.2. Wspólne wymagania dla procesu dostosowania ryzyka	49
a. Horyzont czasowy	49
b. Poziomy pomiaru ryzyka i świadczeń	50
c. Środki ilościowe i jakościowe	50
d. Środki uznaniowe	51
4.2.3. Pomiar ryzyka	51
4.2.4. Pomiar wyników	52
a. Środki jakościowe / ilościowe	52
b. Środki względne / bezwzględne oraz wewnętrzne/ zewnętrzne	53
Wytyczne dla Nadzoru	54
4.3. Proces przyznawania	54
Wytyczne dla instytucji	54
4.3.1. Ustalanie i przydział puli	54
4.3.2. Korekta ryzyka w procesie przyznawania	56
a. Ilościowa korekta ryzyka ex ante	57
b. Środki jakościowe dla korekty ryzyka ex ante	58
Wytyczne dla Nadzoru	58
4.4. Proces wypłat	59
Wytyczne dla instytucji	59
4.4.1. Wynagrodzenie nieodroczone i odroczone	59
a. Horyzont czasowy i nabywanie uprawnień	60
b. Proces nabywania uprawnień	60
c. Część do odroczenia	60
d. Okres pomiędzy rozliczeniem a uzyskaniem odroczonej kwoty	60
4.4.2. Gotówka w stosunku do instrumentów	61
a. Rodzaje instrumentów	62

b. Polityka wstrzymywania	64
c. Minimalna część instrumentów i ich dystrybucja w czasie	65
4.4.3. Włączenie ryzyka na zasadzie "ex-post" do wynagrodzenia zmiennego.	66
a. Wyraźne korekty ryzyka "ex-post"	66
b. Dostosowania domniemane	68
c. Możliwość korekty w górę	68
Wytyczne dla Nadzoru	69
5. Ujawnianie informacji	70
Wytyczne dla instytucji	70
5.1. Filary 3 Ujawnianie zewnętrzne	70
5.1.1. Ogólne i szczegółowe wymagania dotyczące ujawniania informacji	71
5.1.2. Polityka i praktyki	72
5.1.3. Łączne informacje ilościowe	73
5.2. Ujawnianie wewnętrzne	74
Wytyczne dla Nadzoru	74
Załącznik 1 - Pojęcia	76
Załącznik 2 - Mapowanie zasad wynagradzania zawarte w CRD	77
Załącznik 3 - przegląd schematyczny niektórych mechanizmów odroczenia	85

szczegółności art. 153 ust. 5 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, ogólnych zasad krajowego prawa zobowiązań i prawa pracy, przepisów dotyczących praw i zaangażowania akcjonariuszy oraz ogólnych obowiązków organów administracyjnych i nadzorczych danej instytucji, a także w stosownym przypadku praw partnerów społecznych do zawierania i egzekwowania układów zbiorowych zgodnie z przepisami i zwyczajami krajowymi.

Punkt (19) CRD III

W celu wspierania konwergencji nadzoru w odniesieniu

do

oceny polityki i praktyk w zakresie wynagrodzeń oraz w celu ułatwienia gromadzenia informacji i jednolitego wdrożenia zasad dotyczących wynagrodzeń w sektorze bankowym, CEBS powinien rozwinąć wytyczne dotyczące prawidłowej polityki wynagrodzeń w sektorze bankowym. Komitet Europejskich Organów Nadzoru nad Rynkiem Papierów Wartościowych powinien pomagać w opracowaniu takich wytycznych w zakresie, w którym wytyczne te miałyby zastosowanie również do polityki wynagradzania osób zaangażowanych w świadczenie usług inwestycyjnych i prowadzenie działalności inwestycyjnej przez instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne w rozumieniu dyrektywy 2004/39/WE. CEBS powinien przeprowadzić powszechne konsultacje publiczne w sprawie tych norm technicznych, a także przeanalizować ewentualne koszty i korzyści z nimi związane. Komisja powinna być w stanie przedstawić propozycje ustawodawcze, na mocy których Europejskiemu Organowi Nadzoru w dziedzinie bankowości i w stosownym zakresie Europejskiemu Organowi Nadzoru odpowiadającemu za giełdy i papiery wartościowe, ustanowionym zgodnie z procesem de Larosière dotyczącym nadzoru finansowego, powierza się opracowanie projektu technicznych standardów regulacyjnych i wykonawczych w celu ułatwienia gromadzenia informacji i jednolitego wdrażania zasad dotyczących wynagrodzeń w sektorze bankowym, które mają zostać przyjęte przez Komisję.

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE, punkt 4

Komitet Europejskich

Organów Nadzoru Bankowego zapewnia wytyczne dotyczące prawidłowej polityki wynagrodzeń zgodne z zasadami określonymi w pkt 23 i 24 załącznika V. Wytyczne uwzględniają zasady dotyczące prawidłowej polityki wynagrodzeń, określone w zaleceniu Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych.

1. W dniu 20 kwietnia 2009 r., Komitet Europejskich Organów Nadzoru Bankowego (ang. CEBS) opublikował „Zasady ogólne dotyczące polityki wynagrodzeń” "(Rem. HLP)²; zasady te zostały opracowane w celu wspierania w korygowaniu niedopracowanych polityk wynagrodzeń. Podczas gdy polityki różnych instytucji dotyczące wynagrodzenia nie były bezpośrednią przyczyną tego kryzysu, to ich wady jednak przyczyniły się do jego wagi i skali. Ogólnie uznawało się, że zbyt duże wynagrodzenia w sektorze finansowym powodowały wzrost akceptowanego poziomu ryzyka, które było nieproporcjonalne do możliwości absorpcji strat instytucji i sektora finansowego jako całości. W procesie przygotowywania Rem. HLP", CEBS ściśle współpracowała z innymi instytucjami pracującymi nad zagadnieniem wynagrodzeń, a w szczególności z Radą Stabilności Finansowej (FSB) - która wydała 2 kwietnia 2009 roku swoje "Dziewięć zasad

² Są one dostępne na stronie <http://www.c-eps.org/Publications/Standards-Guidelines.aspx>

prawidłowych praktyk w zakresie wynagrodzeń"³ oraz z Komisją Europejską, która określiła zasady rozsądnej polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych w swoim zaleceniu z 30 kwietnia 2009 roku⁴.

2. Od kwietnia 2009 roku, trwają nieustające międzynarodowe prace nadzorcze nad kwestią wynagrodzeń. W dniu 25 września 2009 r. FSB wydała zbiór standardów w celu wsparcia realizacji swoich wcześniejszych zasad.⁵ W styczniu 2010 r. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (BCBS) opublikował "Metodykę Oceny" w celu wspierania nadzoru w poszczególnych instytucjonalnych praktykach dot. wynagrodzenia i oceny ich zgodności z zasadami i normami FSB.⁶ W październiku 2010 r. BCBS również opublikowała raport z konsultacji dotyczących zakresu metod dostosowania ryzyka świadczeń⁷, na podstawie rekomendacji w FSB "Grupy Porównawcze w Wynagrodzeniach"⁸ które wzywają do dalszych postępów w tych obszarach technicznych. Raport ten został uwzględniony przy formułowaniu wytycznych.

3. Na poziomie europejskim, Komisja Europejska przyjęła w lipcu 2009 r. wniosek (CRD III) dalszych poprawek w Dyrektywie Wymogów Kapitałowych (CRD), dotyczący między innymi polityki wynagrodzeń. W dniu 7 lipca 2010 r. Parlament Europejski przegłosował i zatwierdził CRD III. Rada zatwierdziła CRD III na posiedzeniu w dniu 11 października 2010 roku. Państwa członkowskie mają zacząć wdrażać postanowienia tej dyrektywy od dnia 1 stycznia 2011 roku. CRD III wymaga od CEBS wydawania wytycznych dotyczących prawidłowej polityki wynagrodzeń zgodne z zasadami określonymi w znowelizowanym

³ Forum Stabilności Finansowej, Principles for Sound Compensation Practices (Zasady prawidłowych praktyk w zakresie wynagrodzeń), 2 kwietnia 2009, dostępne są na stronie http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf

⁴ Dostępne na stronie http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/financialsector_290409_en.pdf

⁵ Rada Stabilności Finansowej, "Financial Stability Board Principles for Sound Compensation Practices -Implementation Standards" (Zasady prawidłowych praktyk w zakresie wynagrodzeń - Standardy Wdrażania), 25 września 2009, dostępne są na stronie http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf

⁶ Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (BCBS), "Compensation Principles and Standards Assessment Methodology", styczeń 2010, dostępne na stronie <http://www.bis.org/publ/bcbs166.htm>

⁷ "Basel Committee on Banking Supervision, Consultation Report on the Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration" (Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, Raport z konsultacji dot. zakresu metodologii stosowanych do dostosowywania wyników i ryzyka w wynagradzaniu) 14 października 2010, dostępny na stronie <http://www.bis.org/publ/bcbs178.pdf>.

⁸ Rada Stabilności Finansowej, "Thematic Review on Compensation - Peer Review Report" (Tematyczny przegląd dot. wynagrodzeń - Przegląd Grup Porównawczych) (30 marca 2010).

Załączniku V do CRD⁹ - aby to osiągnąć, CEBS musi ściśle współpracować z CESR. Aby przygotować się do wytycznych, CEBS podjęła w IV kwartale 2009 r. i w I kwartale 2010 r. obszerne badania na temat wdrażania krajowych realizacji "Rem. HLP" przez organy nadzoru z jednej strony i instytucje z drugiej. Główne wnioski z tego badania zostały opublikowane 11 czerwca 2010 r.¹⁰ i wykorzystano jako dane wejściowe do wytycznych zawartych w tym dokumencie.

Stanowisko wykorzystywane przez CEBS w niniejszych wytycznych jest takie, że polityka wynagrodzeń i praktyk w sektorze finansowym powinna być prawidłowa pod kątem zachowania ostrożności. CESR, ze swojej strony, zamierza wydać wytyczne w sprawie przyszłej perspektywy ochrony inwestorów w perspektywie polityki i praktyk dotyczących wynagrodzeń.

2. Struktura i cel wytycznych

4. Artykuł 22 CRD, po poprawce CRD III, ustanawia podstawową zasadę dla instytucji w celu zapewnienia, że ich polityka wynagrodzeń i praktyki są zgodne z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem i sprzyjają takiemu zarządzaniu ryzykiem. Ten konkretny artykuł w CRD wskazuje, że polityka wynagrodzeń i praktyki stanowią część kompleksowych zobowiązań instytucji dotyczących posiadania solidnych zasad zarządzania, będących podstawą dla wszystkich innych wymogów filaru II. Dodatkowe wymagania dotyczące wynagrodzeń zawarte w CRD III, zlokalizowane są w załączniku V, sekcja 11 oraz w załączniku XII część 2, pkt 15 CRD. Rozpatrywane wspólnie, wymogi wynagrodzenia w załącznikach można podzielić na trzy bloki: zarządzania (załącznik V), dostosowania ryzyka (załącznik V) i przejrzystości (załącznik XII). Proporcjonalność, jak wyjaśniono dalej w niniejszych wytycznych (z pkt 19), jest ważna dla wszystkich trzech bloków.

5. Aby zapewnić skuteczną i znaczącą realizację wyżej wymienionych wymogów dotyczących polityki wynagrodzeń i praktyk, które są zgodne z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem i sprzyjają takiemu zarządzaniu ryzykiem, instytucje, w wielu przypadkach, będą musiały zastosować się do wymogów zawartych w załącznikach do CRD **dotyczących całej instytucji**. Jest to szczególnie prawdziwe w odniesieniu do tych zasad w zakresie zarządzania i przejrzystości, które są opisane jako "niezbędne do prawidłowej polityki wynagrodzeń" w motywie (21) do CRD III.

- Wymagania w zakresie zarządzania z natury są skierowane do instytucji jako całości, i są w istocie, środkami wspierającymi postanowienia Artykułu 22 CRD

⁹ CEBS postanowiła wydać również wytyczne na poziomie 3 w odniesieniu do przejrzystości i wymogów odnoszących się do wynagrodzenia, zawartych w Załączniku XII CRD.

¹⁰ Dostępne są one na stronie <http://www.c-eps.org/News--Communications/Latest-news/CEBS-today-publishes-its-report-on-national-implem.aspx>

dotyczące obowiązków i uzupełniają bardziej ogólne zasady zarządzania i normy opracowane na poziomie krajowym i międzynarodowym¹¹.

- W celu stosowania wymogów ujawniania informacji w skali całej instytucji, instytucje będą musiały ujawniać informacje ogólne na temat ich polityki wynagrodzeń i praktyk, w porównaniu do szczegółowych informacji, które muszą podać na podstawie Załącznika XII w odniesieniu do Określonych Pracowników (patrz następny punkt).

6. Oprócz wymogów dotyczących zarządzania i ujawniania, jest również konieczne w skali całej instytucji wdrażanie tylko niektórych zasad, które wchodzą w zakres bloku "dostosowania ryzyka". Dla innych zasad w tym bloku, instytucje **muszą określić pracowników**, odnośnie których stosuje się szczególne wymogi. Zarówno załącznik V, jak i XII CRD zawierają odniesienie do kategorii pracowników, "których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka" instytucji (zwanym dalej "Określonym Personelem").

W związku z tym blok dostosowania ryzyka dzieli się na dwa rodzaje wymagań:

- wymagania ogólne, które powinny mieć zastosowanie do instytucji i ich pracowników jako całości (tj. zasady (a), (b) i (r)¹² Załącznika V, oraz (j), (m) i (s)¹³ Załącznika V, które CEBS uważa za istotne korelaty (a), (b) i (r); wymogi te omówione są w niniejszych wytycznych w punktach od 65 do 75);

¹¹ Zapoznaj się z Przewodnikiem Zarządzania Wewnętrznego CEBS, który zostanie opublikowany wiosną 2011 roku.

¹² **(a)** polityka wynagrodzeń jest zgodna z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem, sprzyja takiemu zarządzaniu ryzykiem i nie zachęca do podejmowania ryzyka wykraczającego poza poziom ryzyka tolerowany przez daną instytucję kredytową; **(b)** polityka wynagrodzeń jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej. , [...]; **(r)** polityka w zakresie świadczeń emerytalnych jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej [...]

¹³ **(j)** gwarantowane wynagrodzenie zmienne ma charakter wyjątkowy i występuje jedynie przy rekrutacji nowych pracowników i ogranicza się do pierwszego roku zatrudnienia; **(m)** płatności z tytułu wcześniejszego rozwiązania umowy odzwierciedlają wyniki osiągnięte w dłuższym okresie, a zasady dotyczące tych płatności są określone w taki sposób, aby zapobiegać wynagradzaniu złych wyników; **(s)** od pracowników wymaga się, by zobowiązali się nie korzystać z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności w celu podważania skutków uwzględniania ryzyka w mającym do nich zastosowanie systemie wynagradzania.

- szczególne wymagania, które instytucje muszą zastosować tylko do poszczególnych pakietów wynagrodzeń Określonego Personelu ¹⁴(wymogi te są omówione w niniejszych wytycznych w pkt od 76 do 145).

7. W celu zapewnienia zgodności z ogólnymi wymaganiami w zakresie dostosowania ryzyka, instytucje mogą zawsze brać pod uwagę rozwiązania odpowiednie dla instytucji jako całości (lub przynajmniej szersze niż jest to konieczne) w odniesieniu do wszystkich lub niektórych szczególnych wymagań. Załącznik 2 do niniejszych wytycznych określa szczegółowe wymagania dla których takie dobrowolne rozwiązania odpowiednie dla instytucji jako całości są szczególnie zalecane.

8. Dla każdej zasady, wskazówki są określone zarówno dla instytucji, jak i dla organów nadzoru. Ma to na celu zapewnienie, by nowa filozofia rozpatrywania ryzyka w odniesieniu do wynagrodzeń w sektorze finansowym był szybko przekładalna na działania. Wytyczne muszą także zapewnić zachowanie równych reguły gry pomiędzy instytucjami, w szczególności w celu utrzymania roszczeń dotyczących proporcjonalności - zarówno przez organy nadzoru i instytucje - wiarygodnymi, skutecznymi i sprawiedliwymi. Wreszcie, niniejsze wytyczne omawiają nie tylko zasady ogólne dotyczące polityki wynagrodzeń w instytucjach, ale także codzienne praktyki odnośnie decyzji o wynagrodzeniach i procedury, poprzez które polityka jest wdrażana, w przeciwnym razie skuteczny nadzór (jako część pakietu SRP lub innych metod nadzoru) nie jest możliwy do osiągnięcia.

9. Metodologie oceny organów nadzoru mogą składać się zarówno ze środków kontrolnych stosowanych na miejscu jak i poza nim, analiz informacji, danych oraz spotkań z przedstawicielami instytucji (np. specjalne spotkania z ważnym personelem wyższego szczebla danej instytucji w celu uzyskania dodatkowych informacji i danych dotyczących polityki wynagrodzeń, oraz struktur płatniczych i zarządzania; wywiady indywidualne mające na celu określenie / odpowiedź na potencjalne luki we wdrażaniu i / lub niewłaściwe praktyki). Organy nadzoru powinny stosować nadzór oparty na ryzyku; środki stosowane przez nadzór powinny być skierowane przede wszystkim do tych instytucji, które kreują większość ryzyka.

3. Data wdrożenia

Punkt (22) CRD III W celu zagwarantowania ich pełnej skuteczności i uniknięcia wszelkiej możliwej dyskryminacji w następstwie ich stosowania, postanowienia dotyczące wynagrodzeń zawarte w niniejszej dyrektywie powinno się stosować w odniesieniu do wynagrodzeń należnych na mocy umów zawartych przed rzeczywistym terminem ich rzeczywistego wdrożenia w każdym z państw członkowskich i przyznawanych lub wypłacanych po tym terminie. Ponadto w celu zabezpieczenia celów tej dyrektywy, w szczególności skutecznego zarządzania ryzykiem, w okresie wciąż naznaczonym wysokim stopniem niestabilności, a także w celu uniknięcia wszelkiego niebezpieczeństwa obchodzenia przepisów dotyczących wynagrodzeń zawartych w niniejszej dyrektywie w

¹⁴ W załączniku 2, przedstawiono, między innymi listę ogólnych i szczegółowych zasad dostosowania ryzyka.

okresie poprzedzającym ich wdrożenie, konieczne jest stosowanie takich przepisów w odniesieniu do przyznanych wynagrodzeń, które jeszcze nie zostały wypłacone, przed upływem terminu ich rzeczywistego wdrożenia w każdym z państw członkowskich, za usługi świadczone w 2010 r.

Artykuł 3 CRD III

1. Państwa członkowskie wprowadzają w życie przepisy ustawowe,

wykonawcze i administracyjne niezbędne do wykonania: a) art. 1 pkt 3, 4, 16 i 17 oraz załącznik I pkt 1, 2 lit. c), 3, 4 lit. a), 5 lit. b) ppkt (iii) w terminie do dnia 1 stycznia 2011 r.; oraz b) [...] 2. Przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne konieczne do zapewnienia zgodności z pkt 1 załącznika I zobowiązują instytucje kredytowe do stosowania określonych w nim zasad, do: (i) wynagrodzeń należnych na mocy umów zawartych przed rzeczywistym terminem wdrożenia w każdym z państw członkowskich i przyznawanych lub wypłacanych po tym terminie, oraz (ii) w odniesieniu do usług świadczonych w roku 2010 – przyznanych wynagrodzeń, które jeszcze nie zostały wypłacone, przed upływem terminu rzeczywistego wdrożenia w każdym z państw członkowskich.

10. Wytyczne te powinny być wdrożone w tym samym przedziale czasowym co wymogi CRD III. Instytucje są zachęcane do podjęcia pilnych działań, aby natychmiast rozpocząć proces przyjęcia wytycznych, uznając, że pewne kroki w tym procesie mogą zająć dużo czasu (np. zatwierdzenie przez akcjonariuszy, jeżeli jest to wymagane; poprawki do istniejących umów indywidualnych i zbiorowych). CEBS / EBA będą monitorować i kontrolować wdrażanie tych wytycznych w celu ułatwienia spójnego stosowania w UE.

1. ZARYS

1.1. Zakres wytycznych

Punkt (3) CRD III

W celu zapobieżenia ewentualnemu niekorzystnemu wpływowi źle zaprojektowanych struktur wynagrodzeń na prawidłowość zarządzania ryzykiem i kontrolę podejmowania ryzyka przez osoby fizyczne, należy uzupełnić wymogi przewidziane w dyrektywie 2006/48/WE, zobowiązując wyraźnie instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne, aby w odniesieniu do kategorii pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka danej instytucji lub przedsiębiorstwa, ustanowiły i stosowały politykę i praktyki w zakresie wynagrodzeń, które są zgodne ze skutecznym zarządzaniem ryzykiem. Te kategorie pracowników powinny obejmować co najmniej kierownictwo wyższego szczebla, osoby podejmujące decyzje dotyczące ryzyka, personel zajmujący się kontrolą oraz każdego pracownika, którego wynagrodzenie całkowite łącznie z nieokreślonymi z góry świadczeniami emerytalnymi znajduje się na tym samym szczeblu siatki płac co wynagrodzenie kierownictwa wyższego i osób podejmujących decyzje dotyczące ryzyka.

Punkt (4) CRD III

Ponieważ nierozważne podejmowanie nadmiernego ryzyka może zagrozić dobrej kondycji finansowej instytucji kredytowych lub firm inwestycyjnych i zdestabilizować system bankowy, ważne jest, aby nowe wymogi dotyczące polityki i praktyk w zakresie wynagrodzeń były wdrażane w jednolity sposób oraz obejmowały wszystkie aspekty wynagrodzenia, w tym pensje zasadnicze, nieokreślone z góry świadczenia emerytalne i wszelkie świadczenia o podobnym charakterze. W tym kontekście nieokreślonej wysokości świadczenia emerytalne powinny oznaczać kwoty nieokreślonej wysokości przyznawane pracownikowi przez instytucję kredytową lub firmę inwestycyjną na zasadzie indywidualnej, które są wypłacane w powiązaniu z emeryturą lub w oczekiwaniu na przejście na emeryturę i które można wypłacać wspólnie ze zmiennymi wynagrodzeniami.[...] W zasadach tych powinno się uznawać, że instytucje kredytowe i firmy inwestycyjne mogą stosować przepisy w sposób odmienny, w zależności od swojego rozmiaru, organizacji wewnętrznej oraz charakteru, zakresu i stopnia złożoności swojej działalności

a w szczególności stosowanie wszystkich tych zasad przez firmy inwestycyjne, o których mowa w art. 20 ust. 2 i 3 dyrektywy 2006/49/WE, mogłoby być nieproporcjonalne.[...]

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE

1. Właściwe organy państwa

członkowskiego

pochodzenia wymagają, aby każda instytucja kredytowa posiadała solidne zasady zarządzania obejmujące jasną strukturę organizacyjną z dobrze określonymi, przejrzystymi i spójnymi stosunkami odpowiedzialności, skuteczne procesy służące do rozpoznawania ryzyka, na które jest lub może być narażona instytucja kredytowa, zarządzania nim, monitorowania ryzyka i sprawozdawczości na jego temat oraz odpowiednie mechanizmy kontroli wewnętrznej obejmujące prawidłowe procedury administracyjne i rachunkowości oraz politykę i praktyki w zakresie wynagrodzeń, które są zgodne z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem i sprzyjają takiemu zarządzaniu ryzykiem.

Artykuł 34 dyrektywy 2006/49/WE

Właściwe organy zobowiązują

każdą firmę inwestycyjną, by oprócz spełniania wymogów określonych w art. 13 dyrektywy 2004/39/WE, spełniała także wymogi określone w art. 22 i 123 dyrektywy 2006/48/WE, z zastrzeżeniem postanowień dotyczących poziomów stosowania, określonych w art. 68-73 tej dyrektywy

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE

Punkt 23. Ustanawiając i

stosując politykę całkowitych wynagrodzeń, obejmującą wynagrodzenia i nieokreślone z góry świadczenia emerytalne, dla kategorii pracowników, w tym kadry kierowniczej wyższego szczebla, osób podejmujących ryzyko działalności oraz personelu zaangażowanego w sprawowanie kontroli oraz wszystkich pracowników otrzymujących całkowite wynagrodzenie plasujące ich na tym samym szczeblu siatki płac, co kadra kierownicza wyższego szczebla i osoby podejmujące ryzyko działalności, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na ich profil ryzyka, instytucje kredytowe przestrzegają następujących zasad [...]: [...]

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23

(t)

wynagrodzenie zmienne nie jest wypłacane przy pomocy kanałów bądź metod ułatwiających niewypełnienie wymogów niniejszej dyrektywy;[...]

1.1.1. Jakie wynagrodzenie?

11. Do celów tych wytycznych, wynagrodzenie obejmuje wszystkie formy płatności lub korzyści bezpośrednio, lub pośrednio, ale w imieniu¹⁵ określonej instytucji, zapewnionych w zamian za profesjonalne usługi świadczone przez pracowników. Wszystkie wynagrodzenia można podzielić na stałe (opłaty lub korzyści bez uwzględnienia innych kryteriów wyników) lub zmienne (dodatkowe opłaty lub korzyści w zależności od wyników lub, w niektórych przypadkach innych kryteriów umowy). Oba składniki wynagrodzenia (stałe i zmienne) mogą obejmować wypłaty pieniężne lub korzyści (takie jak gotówka, akcje, opcje, umorzenia pożyczek dla pracowników zwalnianych, składki emerytalne, wynagrodzenia przez osoby trzecie, np. poprzez modele udziału w zyskach) lub świadczenia niepieniężne (nie bezpośrednio) (np. ubezpieczenie zdrowotne, upusty, świadczenia dodatkowe lub specjalne dodatki na samochód, telefon komórkowy, itp.). Dodatkowe płatności lub korzyści, które są częścią ogólnej, nie uznaniowej, polityki w skali całej instytucji i nie są czynnikiem zachęcającym do przejścia ryzyka mogą być zniesiony na mocy tej definicji wynagrodzenia do celów CRD dotyczących szczególnych wymogów dostosowania ryzyka wynagrodzenia.

12. "Premia za pozostanie w firmie" jest formą wynagrodzenia zmiennego i może być przyznana jedynie wtedy gdy wymogi dotyczące dostosowania ryzyka są właściwie stosowane.

13. Instytucje powinny zapewnić aby wynagrodzenie zmienne nie było wypłacane przez mechanizmy lub metody, których celem jest sztuczne uniknięcia wymogów CRD III. Organ zarządzający każdej instytucji i spółki dominującej ponosi główną odpowiedzialność za zapewnienie, że ostateczny cel posiadania prawidłowej i ostrożnej polityki wynagrodzeń i jej struktur nie jest nieodpowiednio pomijany zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej grupy. Nadzór w realizacji Procesu Analizy Nadzorczej (SRP), powinien również poświęcić należytą uwagę temu zagadnieniu. Okoliczności i sytuacje, które mogą stanowić większe zagrożenie w tym ujęciu mogą obejmować: przekształcenie części zmiennej wynagrodzenia w korzyści, które zazwyczaj nie stanowią żadnego efektu zachęty w odniesieniu do ryzyka; outsourcing profesjonalnych usług dla przedsiębiorstw, które są poza zakresem CRD III lub wykorzystanie centrów zagranicznych (patrz również Sekcja Grupowa); korzystania z usług agentów lub inne rozwiązania nie biorące pod uwagę "pracowników" z prawnego punktu widzenia; transakcje pomiędzy instytucjami i osobami trzecimi, w których ponoszący ryzyko mają materialne udziały; tworzenie struktur i metod, za pomocą których wynagrodzenie jest wypłacane w formie dywidendy lub podobnych wypłat (np. niewłaściwe wykorzystanie udziału w zyskach) oraz materialne świadczenia niepieniężne udzielane w charakterze mechanizmów motywacyjnych, które związane są z wynikami.

¹⁵ Wynagrodzenie, na przykład, obejmuje również świadczenia wypłacane w imieniu jednej spółki dominującej lub innej spółki powiązanej z instytucją w odniesieniu do pracowników określonej instytucji.

1.1.2. Jakie instytucje?

14. Wymogi CRD III dotyczące wynagrodzeń stosują się do wszystkich instytucji, które są już obecnie objęte CRD. Są to:

- **Instytucje kredytowe** w rozumieniu art. 4 (1) Dyrektywy 2006/48/WE;
- **Przedsiębiorstwa inwestycyjne** w rozumieniu Dyrektywy 2006/49/WE, która z kolei odsyła do Dyrektywy 2004/39/WE w sprawie rynków instrumentów finansowych (MiFID) (art. 4 (1) (1)).

Instytucje, które mogą korzystać ze wyjątków przewidzianych w artykułach 2 lub 3 dyrektywy MiFID nie są firmami inwestycyjnymi i nie są objęte zakresem tej dyrektywy i dlatego nie są obecnie objęte CRD.

Punkt 4 CRD III uznaje, że "stosowanie wszystkich tych zasad przez firmy inwestycyjne, o których mowa w art. 20 ust. 2 i 3 dyrektywy 2006/49/WE, mogłoby być nieproporcjonalne" w odniesieniu do polityki wynagrodzeń i praktyk. Takie instytucje, na przykład te, które nie są upoważnione do świadczenia usług inwestycyjnych wymienionych w punktach 3 (działające na własny rachunek) i 6 (wprowadzające i/lub wdrażające instrumenty finansowe na zasadzie zaangażowania przedsiębiorstwa) sekcji A Załącznika I do dyrektywy MiFID¹⁶, powinny być objęte systemem bardziej proporcjonalnym, ponieważ zazwyczaj mają one mniejszy profil ryzyka ostrożnościowego (zob. punkt 20).

W kontekście niniejszych wytycznych, chyba że wyraźnie wymieniono inaczej, instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne określa się jako "instytucje".

¹⁶ Patrz artykuł 20 (2) Dyrektywy 2006/49/WE.

1.1.3. Jakich pracowników należy określić ?

15. Podstawowym obowiązkiem instytucji jest określenie pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji i których dotyczą szczególne wymagania niniejszych wytycznych, zgodnie z wytycznymi i wszelkimi innymi wskazówkami oraz kryteriami określonymi przez organy nadzoru. Instytucje muszą być w stanie wykazać organom nadzoru sposób, w jaki oceniają i wybierają Określony Personel.

16. Następujące kategorie pracowników, chyba że zostanie wykazane, że nie mają istotnego wpływu na profilu ryzyka instytucji, muszą być włączone do grupy Określonego Personelu:

- **Członkowie kierownictwa instytucji kredytowej lub członki korporacyjne firmy inwestycyjnej, w zależności od lokalnej struktury prawnej instytucji**, tacy jak: dyrektorzy, dyrektor naczelny, a także przewodniczący organu zarządzającego, jeśli jest on/ona dyrektorem naczelnym¹⁷.
- **Członkowie kierownictwa wyższego szczebla odpowiedzialne za codzienne zarządzanie**, tacy jak: członkowie komitetu zarządzającego, nie ujęci w kategorii powyżej, wszystkie osoby, które bezpośrednio podlegają organom korporacyjnym instytucji, wszystkie osoby odpowiedzialne za dowodzenie ważnymi liniami biznesowymi (w tym odpowiedzialni za dowodzenie obszarami regionalnymi), takimi jak handel, akcje, instrumenty dłużne, waluty, towary, instrumenty pochodne, sprzedaż, rynki kapitałowe, sekurytyzacja, bankowość inwestycyjna, kredyty, zarządzanie aktywami oraz finansami korporacyjnymi.
- **Pracownicy odpowiedzialni za niezależne funkcje kontrolne**, tacy jak: pracownicy wyższego szczebla odpowiedzialni za dowodzenie zgodnością, zarządzanie ryzykiem, zasobami ludzkimi¹⁸, audyt wewnętrzny i podobne funkcje (np. Dyrektor Finansowy). Tych pracowników będą obowiązywały wymagania dotyczące wynagrodzenia, które są specyficzne dla ich kategorii pracowniczej.
- **Inne osoby podejmujące ryzyko** takie jak: pracownicy, których działalność zawodowa - indywidualna lub zbiorowa, w charakterze członków grupy (np. jednostki lub części zakładu) - może wywierać wpływ na profil ryzyka instytucji, w tym osoby upoważnione do podpisywania umów / zajmowania pozycji w transakcji i piastujące stanowiska decyzyjne, które wpływają na ryzyko pozycji instytucji. Pracownikami takimi mogą być, na przykład, indywidualni handlowcy, pracownicy piastujące określone stanowiska handlowe i kierownicy ds. kredytów.

¹⁷ Wymagania dotyczące wynagrodzeń i osób nie będących w składzie kierownictwa / niezależnych członków organu zarządzającego są przedstawione w pkt 46-47 (część dot. zarządzania).

¹⁸ Zobacz przypis nr 22.

Przy dokonywaniu oceny istotności wpływu na profil ryzyka instytucji, instytucje muszą określić, co jest istotne w kontekście ich własnej instytucji. Kryteria, które instytucje mogą przyjąć, aby sprawdzić czy poprawnie określają pracowników, mogą obejmować ocenę:

- pracowników, których wynagrodzenie cechuje się największą różnicą pomiędzy częścią zmienną a stałą;
- pracowników zarabiających powyżej pewnego progu absolutnego charakterystycznego dla całości wynagrodzenia,
- pracowników lub grup, których działalność potencjalnie może mieć znaczący wpływ na wyniki instytucji i / lub jej bilans.

Analiza wykonywanych zadań i obowiązków w instytucji powinna być wykonana dla właściwej oceny tych ról, które mogłyby istotnie wpłynąć na profil ryzyka instytucji. Może mieć miejsce sytuacja, w której pracownik nie zarabia zbyt wysokiej kwoty łącznego wynagrodzenia, ale ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji z uwagi wykonywane funkcje pracownicze lub zakres obowiązków.

Ponadto, jeżeli mają oni istotny wpływ na profil ryzyka instytucji, ***inni pracownicy / osoby, których wynagrodzenie znajduje się w tym samym przedziale wynagrodzeń co wynagrodzenie kadry kierowniczej i osób podejmujących ryzyko*** muszą być dołączeni do Określonego Personelu, np.: wysoko zarabiający pracownicy, którzy nie zostali ujęci jeszcze w powyższych kategoriach i którzy mają istotny wpływ na profil ryzyka instytucji. "Przedział wynagrodzenia" odnosi się do zakresu łącznego wynagrodzenia każdego z członków personelu w kategorii "senior manager" (kierownictwo wyższego stopnia) i podejmujących ryzyko - od wynagrodzenia najwyższego do najniższego w tych kategoriach. Każdy pracownik, którego łączne wynagrodzenie znajdzie się w tym zakresie, powinien być oceniany. Jest prawdopodobne, że w niektórych przypadkach, ci pracownicy, których wynagrodzenie jest wysokie lub wyższe niż kadry kierowniczej i osób podejmujących ryzyko, będą wywierać istotny wpływ na profil ryzyka instytucji w jakiś sposób. W innych sytuacjach, może nie mieć to miejsca.

17. Należy również zwrócić na stanowiska poszczególnych indywidualnych handlowców i partnerów ponieważ w niektórych przypadkach, w zależności od formy prawnej instytucji lub podmiotu, niektóre wymogi wynagrodzenia mogą nie mieć zastosowania do pracowników o takich zakresach odpowiedzialności lub partnerstwa. Dywidendy, które partnerzy otrzymują jako właściciele instytucji nie są objęte zakresem niniejszych wytycznych (chyba, że stanowią one mechanizm lub metodę obchodzenia przepisów), jednak wszelkie nierozważne wyprowadzenie kapitału z instytucji poprzez wypłatę dywidend byłoby objęte normalnymi przepisami dot. adekwatności kapitałowej, w Filarach 1 i 2.

18. Przykłady wymienione w pkt 16 nie są rozstrzygające. Im więcej osób weźmie się pod uwagę przy określaniu osób podejmujących ryzyko w danych jednostkach organizacyjnych, tym bardziej szczegółowe muszą być analizy ryzyka w celu dokonania oceny, czy dana osoba jest uważana za osobę podejmującą ryzyko w ramach instytucji, czy też nie.

1.2. Proporcjonalność

Punkt (4) CRD III [...] W zasadach tych powinno się uznawać, że instytucje kredytowe i firmy inwestycyjne mogą stosować przepisy w sposób odmienny, w zależności od swojego rozmiaru, organizacji wewnętrznej oraz charakteru, zakresu i stopnia złożoności swojej działalności [...]

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE 1. Właściwe organy państwa członkowskiego pochodzenia wymagają, aby każda instytucja kredytowa posiadała solidne zasady zarządzania obejmujące jasną strukturę organizacyjną z dobrze określonymi, przejrzystymi i spójnymi stosunkami odpowiedzialności, skuteczne procesy służące do rozpoznawania ryzyka, na które jest lub może być narażona instytucja kredytowa, zarządzania nim, monitorowania ryzyka i sprawozdawczości na jego temat oraz odpowiednie mechanizmy kontroli wewnętrznej obejmujące prawidłowe procedury administracyjne i rachunkowości oraz politykę i praktyki w zakresie wynagrodzeń, które są zgodne z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem i sprzyjają takiemu zarządzaniu ryzykiem.

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE 2. [...] Zasady, procesy i mechanizmy określone w ust. 1 są kompleksowe i adekwatne co do charakteru, skali i złożoności działalności danej instytucji kredytowej **Załącznik V, Sekcja 11, Dyrektywy 2006/48/WE** 23. Ustanawiając i stosując politykę całkowitych wynagrodzeń, [...] instytucje kredytowe przestrzegają następujących zasad, w taki sposób i w takim zakresie, który odpowiada ich wielkości, wewnętrznej organizacji oraz charakterowi, zakresowi i złożoności ich działalności: [...]

Załącznik XII część 2 Dyrektywy 2006/48/WE 15. Podaje się do wiadomości publicznej następujące informacje, wraz z regularnymi, przynajmniej corocznymi aktualizacjami, dotyczące polityki i praktyk [...]: [...]. Instytucje kredytowe stosują się do wymogów określonych w niniejszym punkcie w sposób odpowiadający ich wielkości, wewnętrznej organizacji i charakterowi, zakresowi i złożoności ich działań[...]

1.2.1. Proporcjonalność w ogóle

19. Zasada proporcjonalności ma na celu konsekwentne dopasowanie polityki wynagrodzeń i praktyki z indywidualnym profilem ryzyka, poziomem akceptowalnego ryzyka oraz strategią instytucji, tak aby cele zasad były skuteczniej osiągnęte.¹⁹ Zasada proporcjonalności odnosi się do ogólnych, jak również do szczególnych wymagań CRD III. Wpływ zasady proporcjonalności jest taki, że nie wszystkie instytucje muszą przestrzegać wymogów dotyczących wynagrodzenia w taki sam sposób i w takim samym stopniu. Proporcjonalność działa w obydwie strony: niektóre instytucje będą musiały stosować bardziej wyrafinowane polityki lub praktyki w zakresie spełniania wymogów, zaś inne instytucje mogą spełniać wymogi Dyrektywy CRD w sposób prostszy lub mniej uciążliwy.

CRD III określa kilka szczegółowych kryteriów liczbowych. Są to:

- minimalny okres odroczenia od trzech do pięciu lat, jak wyjaśniono w punkcie 116;
- minimalna część od 40% do 60% wynagrodzenia zmiennego, która powinna zostać odroczone, jak wyjaśniono w punkcie 119;
- minimalna część 50% wynagrodzenia zmiennego, która powinna zostać wypłacona w formie instrumentów, jak wyjaśniono w punkcie 133;

Ponieważ te kryteria odnoszą się do minimum, nie jest możliwe zastosowanie, w ramach instytucji, niższych kryteriów oparte na proporcjonalności.

20. Zastosowanie zasady proporcjonalności może prowadzić jednak do neutralizacji niektórych wymogów²⁰ jeżeli jest to zgodne z profilem ryzyka, akceptowanym poziomem ryzyka oraz strategii instytucji. Niniejsze wytyczne definiują ograniczenia, które mogą potencjalnie neutralizować określone wymagania. Jeżeli instytucje uznają neutralizację takich wymagań jako odpowiednią dla ich typu instytucji lub Określonego Personelu, to powinny być w stanie zapewnić uzasadnienie dla każdego

¹⁹ Punkty 4, 5 i 9 CRD III oraz 24 załącznika V, sekcja 11 CRD są przykładami wymogów, które jednoznacznie odnoszą się do zasady proporcjonalności.

²⁰ Informacje dotyczące tych wymagań, które ewentualnie mogą zostać zneutralizowane przez zasadę proporcjonalności zawarte są w Załączniku 2 do niniejszych wytycznych.

wymagania, które potencjalnie może zostać zneutralizowane. Neutralizacja nie jest automatycznie uruchamiana tylko w oparciu o niniejsze wytyczne.

Neutralizacja może być stosowana do:

- wymogów dotyczących procesu wypłaty, omówionego w części 4.4. począwszy od pkt 114. Ten rodzaj neutralizacji może być oparty na "proporcjonalności między instytucjami" (jak wyjaśniono w pkt 1.2.2. poniżej) lub na "proporcjonalności pomiędzy kategoriami pracowników" (jak wyjaśniono w pkt 1.2.3. poniżej). Oznacza to, że niektóre instytucje, albo dla całego ich Określonego Personelu lub dla niektórych jego kategorii, mogą pominąć wymagania dotyczące
 - wynagrodzenia zmiennego w instrumentach;
 - wstrzymanie;
 - odroczenia;
 - Włączenie ryzyka na zasadzie "ex-post" do wynagrodzenia zmiennego.
- wymogu ustanowienia Komitetu ds. Wynagrodzeń (zwanego dalej "Rem Co"), jak omówiono w pkt 52 niniejszych wytycznych.

Ponadto, w odniesieniu do rodzajów przedsiębiorstw inwestycyjnych, o których mowa w artykule 20 (2) i (3) dyrektywy 2006/49/WE, w sposób opisany w pkt 14 niniejszych wytycznych, neutralizacja może być również stosowana do wymogu dot. stosunku pomiędzy wynagrodzeniem stałym a zmiennym, omówionym w pkt 4.1.2 tych wytycznych. W przypadku wymogu dot. oceny odbywającej się na przestrzeni kilku lat, (patrz punkt 4.2.2.a), w szczególności aspektów naliczania i dostosowania ryzyka na zasadzie ex-ante, te przedsiębiorstwa inwestycyjne mogą wziąć pod uwagę specyfikę ich rodzaju działalności.

Neutralizacja może być stosowana, jeśli działania są zorganizowane w postaci linii biznesowych w ramach instytucji, a nie jako odrębny podmiot prawny.

21. Jak to jest przewidziane zarówno w preambule, jak i w przepisach CRD III, pojęcie proporcjonalności musi być wzięte pod uwagę zarówno przez instytucje, podczas realizacji wymagań dot. wynagrodzeń, jak i przez organy nadzoru, w toku wykonywania nadzoru nad polityką i praktykami związanymi z wynagrodzeniami. Podstawowym obowiązkiem instytucji jest ocena własnych cech i opracowanie oraz wdrożenie polityki i praktyk dot. wynagrodzeń, które odpowiednio dostosowują pojawiające się ryzyko i zapewnią odpowiednie i skuteczne zachęty dla jej personelu.

22. Podczas gdy każda instytucja ma obowiązek właściwie ocenić własny profil ryzyka, akceptowany poziom ryzyka i inne cechy w zakresie projektowania i wdrażania polityki wynagrodzeń, to organy nadzoru powinny zapewnić, że stosowanie zasady proporcjonalności przez instytucje nie stanowi przeszkody dla realizacji celów wynagradzania i zachowania równych

reguł gry pomiędzy różnymi instytucjami i jurysdykcjami. Z tej perspektywy, organy nadzoru powinny dokonać przeglądu sposobów, za pomocą których instytucje rzeczywiście wprowadzają w życie zasadę proporcjonalności, biorąc przy tym pod uwagę ogólną charakterystykę rynku finansowego i realizację celów regulacyjnych.

23. Szczególnie w odniesieniu do wymogów wynagrodzenia, CRD III rozróżnia dwa wymiary proporcjonalności: proporcjonalność między różnymi instytucjami i proporcjonalność pomiędzy różnymi kategoriami pracowników instytucji, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na jej profil ryzyka (Określony Personel). Pierwsza forma proporcjonalności jest istotne zarówno w zakresie wynagrodzenia ogólnego, jak i szczegółowego. Ostatnia forma proporcjonalności ma zastosowanie jedynie do szczególnych wymagań w zakresie dostosowania ryzyka.

1.2.2. Proporcjonalność między instytucjami

24. Różne profile ryzyka i cechy występujące pomiędzy instytucjami (np. złożone i/lub międzynarodowe instytucje z jednej strony i mniej złożone i/lub lokalne, z drugiej strony) uzasadniają proporcjonalne wdrażanie zasad wynagradzania. Zgodnie z CRD III, kryteria dotyczące wdrażania zasady proporcjonalności między instytucjami obejmują rozmiar, wewnętrzną organizację oraz charakter, zakres i złożoność ich działalności.

- Kryterium **rozmiaru** może odnosić się do wartości aktywów, zobowiązań lub narażenia na ryzyko; poziomu kapitału, jak również liczby pracowników lub oddziałów danej instytucji. Rozmiar instytucji sam w sobie nie stanowi istotnego kryterium dla zastosowania zasady proporcjonalności. Instytucja może być uznana za "małą" pod względem liczby pracowników lub oddziałów, ale być zaangażowana w podejmowanie działań o wysokim poziomie ryzyka. Ścisłe przestrzeganie szczegółowych wymagań jest również wymagane, gdy:
 - podmiot w ramach dużego międzynarodowego konglomeratu finansowego jest niewielki, ale znaczący w kraju, w którym ma siedzibę; lub
 - łączny zestaw podmiotów grupy - każdy z nich uważany jest za "mały"
 - stanowi dużą część całego systemu finansowego (np. w odniesieniu do sumy aktywów).

Jak już wspomniano, ogólny obowiązek prowadzenia rozsądnej polityki wynagrodzeń i praktyk stosuje się do *wszystkich* instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, niezależnie od ich wielkości lub systemowej ważności.

- **Wewnętrzna organizacja** może odnosić się do struktury prawnej; obrotu na rynkach regulowanych, dopuszczenie do stosowania wewnętrznych / zaawansowanych metod wyznaczania wymogów kapitałowych (np. IRB, metody AMA), lub celów korporacyjnych (np. spółdzielnie 'non-profit' w porównaniu do instytucji nastawionych na zysk).

- Przy rozpatrywaniu **rodzaju, zakresu i złożoności** działań gospodarczych, muszą być brane pod uwagę podstawowe profile ryzyka działalności gospodarczej, która jest prowadzona. Ważnymi elementami mogą być: rodzaj upoważnionej działalności (kasy oszczędnościowe, bankowość inwestycyjna), rodzaj klientów (indywidualni, korporacyjni, małe przedsiębiorstwa); część bardziej ryzykownych działań lub klientów w stosunku do całkowitej działalności lub klientów, krajowy lub międzynarodowy charakter działalności gospodarczej (aktywne tylko w jednej lub w większej liczbie jurysdykcji), charakter, stabilność, mierzalność i przewidywalność ryzyka w działalności gospodarczej; częstotliwość, horyzont czasowy i istotność ryzyka, złożoność produktów lub umów (np. opcje, gwarancje lub produkty strukturyzowane).

25. Oceniając to, co jest proporcjonalne, należy skupić się na połączeniu wszystkich wymienionych kryteriów (rozmiar, organizacja wewnętrzna oraz rodzaj, zakres i złożoność działalności) i innych możliwych kryteriów, gdyż nie jest to wyczerpująca lista. Na przykład, firma może działać na małą skalę, ale może nadal zawierać kompleksowe profile ryzyka ze względu na charakter swojej działalności lub złożoność produktów. Lub instytucja może mieć struktury prawne spółdzielni, ale nadal być "dużą" pod względem aktywów, zakresu lub rodzaju działalności.

1.2.3. Proporcjonalność między kategoriami pracowników

26. Zasada proporcjonalności, również działa w ramach instytucji, w odniesieniu do niektórych specyficznych wymagań. Kategorie pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji powinny spełniać określone wymagania, których celem jest zarządzanie ryzykiem związanym z ich działalnością. Obowiązują tu te same kryteria rozmiaru, wewnętrznej organizacji oraz charakteru, zakresu i złożoności działalności. Oprócz elementów wymienionych powyżej, następujące elementy mogą być brane pod uwagę:

- Stopień stażu pracy;
- Wielkość zobowiązań, w które przyjmujący ryzyko może wejść w imieniu danej instytucji;
- Rozmiar grupy osób, które tylko wspólnie (patrz powyżej) mają istotny wpływ na profil ryzyka instytucji ;
- Model biznesowy danej linii biznesowej pracowników (np. stałe wynagrodzenie wraz ze zmiennym wynagrodzeniem lub rozwiązania związane z podziałem zysku);
- Stosunek płatności stałych do zmiennych i/lub ich połączenie z całkowitą kwotą wynagrodzenia.

1.3. Kontekst grupowy

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (t) wynagrodzenie zmienne nie jest wypłacane przy pomocy kanałów bądź metod ułatwiających niewypełnienie wymogów niniejszej dyrektywy;[...]

Zasady określone w niniejszym punkcie powinny mieć zastosowanie do instytucji kredytowych na poziomie grupy, spółki macierzystej i oddziałów, w tym oddziałów w zagranicznych ośrodkach finansowych.

Wytyczne dla instytucji

27. Polityki wynagrodzeń powinny mieć zastosowanie do wszystkich firm w ramach grupy konsolidacyjnej EOG (zakres skonsolidowanego nadzoru określonego w CRD) oprócz tego, że stosowane są w sposób indywidualny (co obejmuje oddziały). W tym celu instytucja dominująca powinna zapewnić, że wymogi, w tym sposób ustalania Określonych Pracowników, w polityce wynagrodzeń ważnej dla całej grupy, były odpowiednio przestrzegane na poziomie grupy i spółki zależnej (w tym spółek zależnych spoza EOG). Instytucje dominujące z UE mają wpływ "od góry do dołu", ale spółki zależne mogą mieć lokalne zakresy odpowiedzialności w realizacji polityki wynagrodzeń. Każda ogólno-grupowa polityka dot. wynagrodzeń powinna brać pod uwagę lokalne przepisy (np. przepisy podatkowe lub te dotyczące zatrudnienia) w jurysdykcji, w której działają spółki zależne instytucji. Podstawową odpowiedzialnością spółki zależnej jest zapewnienie zgodności ze szczegółowymi lokalnymi przepisami. Różnice w zakresie polityki wynagrodzeń i praktyk, w tym te dotyczące neutralizacji, można także zaobserwować, gdy spółka zależna stosuje inny model biznesowy niż instytucja macierzysta. Wpływ różnic w strukturze zarządzania, takich jak transgraniczne matryce zależności służbowych, powinny być uwzględnione w ramach polityki całej grupy w celu zapewnienia, że istnieje spójne stosowanie zasad wynagradzania.

28. Jak wspomniano powyżej, polityki wynagrodzeń i praktyki stosuje się do wszelkich spółek zależnych od instytucji macierzystej EOG, które znajdują się poza granicami, w tym poza jurysdykcją EOG, ale proporcjonalność pozostaje ważna także w tym kontekście. Instytucje nie powinny jednak być w stanie tworzyć specjalnych struktur grupowych, lub podmiotów zagranicznych w celu obejścia polityki wynagrodzeń dla pracowników, do których powinny odnosić się zasady wynagradzania. Innymi słowy, pracownicy nie będą mogli obejść wymogów polityki wynagrodzenia, stając się pracownikami jednostki zagranicznej, lub jednostki grupy nie podlegającej nadzorowi przy jednoczesnym wykonywaniu usług / obowiązków dla instytucji z UE. Podobnie, polityki wynagrodzeń każdej jednostki zależnej powinny brać pod uwagę charakter, skalę i złożoność działalności spółki zależnej oraz poziomu i rodzaju pracowników pracujących w tej spółce zależnej. Jeżeli spółka zależna stanowi większe zagrożenie dla instytucji macierzystej EOG, to bardziej szczegółowe polityki wynagrodzeń i praktyki powinny być wymagane w odniesieniu do tej spółki lub obu podmiotów.

29. Jeżeli spółka zależna EOG jest częścią większej grupy spoza EOG, polityki wynagrodzeń będą miały zastosowanie na poziomie indywidualnym lub na poziomie EOG. Od jednostki na poziomie indywidualnym może być wymagane zapewnienie, że ogólno-grupowe polityki wynagrodzeń zostały wzięte pod uwagę w ramach jej polityki wynagrodzeń, o ile są one zgodne z CRD III i niniejszymi wytycznymi.

Aby zapewniać równe szanse, wytyczne powinny być stosowane do wynagrodzeń pracowników oddziałów spoza EOG w spółkach dominujących kraju trzeciego, działających w państwach członkowskich EOG.

Ponadto, jeżeli pracownicy zostali zatrudnieni formalnie przez spółkę dominującą z siedzibą poza jurysdykcją EOG, lecz wykonują obowiązki / usługi dla instytucji z siedzibą EOG, wtedy wymagania dot. wynagrodzenia obowiązujące w jurysdykcji EOG, w której pracownik faktycznie wykonuje pracę muszą być przestrzegane w stosunku do wynagrodzenia tych pracowników.

30. W przypadku gdy grupy prowadzą działania, które wykraczają poza zakres CRD, należy wziąć pod uwagę wszelkie obowiązujące wymogi sektorowe dotyczące wynagrodzenia, które mogą być stosowane w celu ustalenia, jak można pogodzić takie wymogi z ogólno-grupową polityką wynagrodzeń. Na przykład, gdy grupa zawiera sektory podlegające różnym dyrektywom (np. ubezpieczenia i bankowość), odpowiednie wymagania powinny być wzięte pod uwagę przy stosowaniu polityki wynagrodzeń i praktyk dla każdego typu sektora. Instytucja macierzysta grupy powinna nadzorować polityki dot. wynagrodzenia, działania i procedury dla każdego typu sektora w ramach grupy i powinna zapewnić, że każda instytucja sektorowa prowadzi działania zgodne z określonymi przepisami.

Wytyczne dla Nadzoru

31. Kolegia Nadzorcze powinny omówić kwestie wynagrodzenia i ocenić dostosowanie ich do wymogów nadzorców macierzystych/goszczących dotyczących polityki wynagrodzeń i praktyk. Konkretny temat do dyskusji mogą obejmować ocenę:

- polityki wynagrodzeń na poziomie grupy;
- różnic przepisów dot. wynagradzania w różnych jurysdykcjach;
- wpływu spółki macierzystej na spółkę zależną w odniesieniu do opracowywania i stosowania polityki wynagrodzeń;
- obowiązków spółki zależnej w odniesieniu do polityki wynagrodzeń i praktyk;
- interakcji między grupowym Komitetem ds. Wynagrodzeń a Komitetem ds. Wynagrodzeń spółki zależnej (jeżeli ustanowiono);
- zgodności z zasadami wynagradzania wszystkich podmiotów w ramach grupy;

- stosowania polityk wynagrodzeń w ramach matrycy struktur zarządzania oraz
- spójności w ramach grupy w celu ustalenia Określonego Personelu i zastosowania neutralizacji.

32. Organy nadzoru powinny oceniać, czy grupy zapewniają, że każda jednostka zależna spełnia wszystkie wymogi prawa krajowego dot. wynagrodzenia i wymogi jurysdykcji, w której działa dana spółka zależna.

Organy nadzoru powinny zapewnić, że grupy nie obchodzą zasady wynagrodzenia, niezależnie od ich struktury (patrz również pkt 13).

Jeżeli nie ma istotnych różnic w profilach ryzyka, które uzasadniałyby odmienne traktowanie w indywidualnych przypadkach, organy nadzoru powinny wymagać aby ogólno-grupowe polityki były stosowane przez każdą spółkę zależną.

1.4. Środki

1.4.1. Możliwe środki za naruszenie wymogów dotyczących wynagrodzenia

Punkt (15) CRD III W celu zagwarantowania szybkiego i skutecznego egzekwowania przepisów, właściwe organy powinny mieć ponadto prawo do nakładania finansowych lub niefinansowych kar lub innych środków w przypadku naruszenia wymogów dyrektywy 2006/48/WE, w tym wymogu dotyczącego posiadania polityki wynagrodzeń, która jest zgodna z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem. Takie środki i kary powinny być skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające. [...]

Punkt (16) CRD III W celu zagwarantowania skutecznego nadzoru nad ryzykami, których źródłem są nieodpowiednie struktury wynagrodzeń, polityka i praktyki w zakresie wynagrodzeń przyjmowane przez instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne powinny zostać włączone w zakres przeglądu nadzorczego na podstawie dyrektywy 2006/48/WE. W ramach tego przeglądu organy nadzorcze powinny oceniać, czy polityka i praktyki w zakresie wynagrodzeń mogą zachęcać pracowników do nadmiernego podejmowania ryzyka. [...]

Punkt (20) CRD III Ponieważ źle zaprojektowane polityki wynagrodzeń i systemy motywacyjne mogą zwiększyć do niedopuszczalnego poziomu ryzyka, na jakie są narażone instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne, należy podjąć pilne działania zaradcze i, w stosownych przypadkach, środki naprawcze. W konsekwencji należy zadbać o to, aby właściwe organy miały prawo nakładać na podmioty środki jakościowe lub ilościowe w celu usunięcia nieprawidłowości w ich polityce wynagrodzeń, które zostały ujawnione podczas przeglądu nadzorczego (2. filar). Jednym ze środków jakościowych stojących do dyspozycji właściwych organów jest zobowiązanie instytucji kredytowych oraz przedsiębiorstw inwestycyjnych do ograniczenia ryzyka nieodłącznie związanego z ich działalnością, produktami lub systemami, w tym poprzez wprowadzenie zmian do ich struktur wynagrodzeń lub zamrożenie zmiennych składników wynagrodzenia, w zakresie, w którym są one niezgodne ze skutecznym zarządzaniem ryzykiem. Środki ilościowe obejmują wymóg utrzymywania dodatkowych funduszy własnych.

Artykuł 54 dyrektywy 2006/48/WE, nowy akapit: Państwa członkowskie zapewniają, aby - dla celów pierwszego akapitu - ich odpowiednie właściwe organy były uprawnione do nakładania lub stosowania sankcji o charakterze finansowym i niefinansowym lub innych środków. Te sankcje lub środki muszą być skuteczne, proporcjonalne i odstraszające.

Artykuł 136 (2) dyrektywy 2006/48/WE, nowy akapit: W celu określenia odpowiedniego poziomu funduszy własnych na podstawie przeglądu i oceny przeprowadzonych zgodnie z art. 124 właściwe organy oceniają, czy wymagane jest nałożenie szczególnego wymogu utrzymywania funduszy własnych na poziomie przekraczającym poziom minimalny w celu uwzględnienia ryzyk, na które jest lub może być narażona instytucja kredytowa, biorąc przy tym pod uwagę:

- (a) ilościowe i jakościowe aspekty procesu oceny instytucji kredytowych, o którym mowa w art. 123;
- (b) zasady, procesy i mechanizmy instytucji kredytowych, o których mowa w art. 22;
- (c) wynik przeglądu i oceny przeprowadzonych zgodnie z art. 124.

33. Organy nadzoru zapewniają, że mają zdolność do wprowadzania środków naprawczych ilościowych lub jakościowych tam, gdzie instytucje naruszają obowiązek posiadania polityki wynagrodzeń i praktyk, które są zgodne z należyтым i skutecznym zarządzaniem ryzykiem. W szczególności środki ilościowe powinny zawierać narzuty kapitałowe z Filaru II, bez uszczerbku dla innych środków nadzoru możliwych zgodnie z CRD (np. Artykuł 136 dyrektywy 2006/48/WE); jakościowe środki powinny obejmować działania podejmowane przez instytucje w celu usunięcia braków w politykach wynagrodzeń, oraz zapobiegać potencjalnym lukom w ich realizacji (np. zmiany organizacyjne i programy lub środki ograniczania ryzyka). Środki jakościowe zazwyczaj mają pierwszeństwo przed ilościowymi, ale środki ilościowe nie mogą być wykluczone.

1.4.2. Baza kapitałowa

Punkt (10) CRD III [...] W tym kontekście właściwe organy państw członkowskich powinny posiadać uprawnienia do ograniczania wynagrodzenia zmiennego, m.in. w postaci odsetka całkowitych przychodów netto, w sytuacji gdy zagraża ono utrzymaniu należytej bazy kapitałowej.

Artykuł 136 (1) dyrektywy 2006/48/WE, nowe punkty:

- (f) nałożenie na instytucje kredytowe wymogu ograniczenia wynagrodzenia zmiennego do odsetka całkowitego dochodu netto, gdy jest to niezgodne z utrzymaniem solidnej bazy kapitałowej;
- (g) nałożenie na instytucje kredytowe wymogu wykorzystania zysków netto do wzmocnienia bazy kapitałowej.

Załącznik V, sekcja 11 dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (q) wynagrodzenie zmienne, [...], jest wypłacane lub nabywa się do niego uprawnienia tylko wówczas, jeżeli ma ono zrównoważony charakter w stosunku do sytuacji finansowej całej instytucji kredytowej oraz jest uzasadnione wynikami tej instytucji kredytowej, jednostki przedsiębiorstwa i zainteresowanego pracownika. Bez uszczerbku dla ogólnych zasad krajowego prawa zobowiązań i prawa pracy łączne wynagrodzenie zmienne jest generalnie znacznie zmniejszane w sytuacji, gdy instytucja kredytowa uzyskuje słabsze lub ujemne wyniki finansowe, z uwzględnieniem [...] obecnych premii [...]

34. CRD zawiera wymagania w odniesieniu do bazy kapitałowej instytucji skierowane zarówno do właściwych organów krajowych, jak i samych instytucji. Zarówno organy te, jak i sama jednostka powinny zapewnić rozsądną równowagę pomiędzy solidnymi podstawami kapitałowymi a nagrodami, wypłatami lub nabywanymi uprawnieniami w wynagrodzeniu zmiennym.

35. Zarówno przyznanie wynagrodzenia zmiennego, jak i wypłaty lub nabywanie uprawnień do wynagrodzenia zmiennego mogą być szkodliwe dla instytucji, gdy efektem byłaby szkoda dla jej bazy kapitałowej. W związku z tym instytucja powinna zapewnić, że adekwatność kapitałowa nie będzie zakłócona przez:

- 1) ogólną pulę wynagrodzeń zmiennych, które zostaną przyznane na dany rok; oraz
- 2) wysokość wynagrodzenia zmiennego, które będzie wypłacane lub udostępniane do nabycia w tym roku.

36. Fakt, że instytucja jest lub staje się niezdolna do utrzymania odpowiedniej bazy kapitałowej, powinien skutkować: 1) zmniejszeniem puli zmiennych wynagrodzeń na ten rok i 2) zastosowaniem środków regulacji świadczeń (np. typu malus lub clawback) (załącznik V, rozdział 11, pkt 23 (q)) w tym roku budżetowym. Zamiast przyznawania, wypłacania lub wydawania uprawnień w ramach zmiennego wynagrodzenia, zysk netto instytucji w tym roku i potencjalnie w kolejnych latach powinien być wykorzystany do wzmocnienia bazy kapitałowej. Instytucja nie powinna rekompensować tego poprzez przyznanie, wypłatę lub nadanie uprawnień w ramach (większego) zmiennego wynagrodzenia w późniejszych latach.

Właściwe władze krajowe powinny mieć możliwość interwencji w przypadku gdy przyznawane wynagrodzenie zmienne jest szkodliwe dla zachowania prawidłowej bazy kapitałowej. Organy nadzoru powinny mieć prawo do ograniczenia wynagrodzenia zmiennego w celu utrzymania bazy kapitałowej na odpowiednim poziomie.

W sytuacji, gdy baza kapitałowa instytucji jest nieodpowiednia lub grozi jej ryzyko bycia nieodpowiednią, organ nadzoru może:

- 1) wymagać, aby instytucja zmniejszyła (lub zastosowała ograniczenia) w ogólnej puli wynagrodzeń zmiennych w roku, w którym adekwatność kapitałowa może ucierpieć i potencjalnie w kolejnych latach, aż do poprawy adekwatności kapitałowej, oraz
- 2) wymagać, aby instytucja nie wypłacała takiego wynagrodzenia w roku, w którym adekwatność kapitałowa może ucierpieć i potencjalnie w kolejnych latach, aż do poprawy adekwatności kapitałowej, oraz

37. Instytucje powinny zapewnić dostosowanie ich umów z pracownikami w celu zapewnienia, że nie ograniczają one ich możliwości do spełnienia tych wymagań.

1.4.3. Wsparcie państwa i wynagrodzenia

Punkt (12) CRD III W przypadku podmiotów, które korzystają z wyjątkowej interwencji publicznej, priorytetem powinno być wzmocnienie ich bazy kapitałowej i zapewnienie, by pomoc podatników zwróciła się. Wszelkie zmienne wynagrodzenia powinny odzwierciedlać te priorytety.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywa 2006/48/WE, punkt 23 (k) w przypadku instytucji kredytowych, które korzystają z wyjątkowej interwencji publicznej: (i) wynagrodzenie zmienne jest ściśle ograniczone do odsetka dochodu netto, gdy jest to niezgodne z utrzymaniem solidnej bazy kapitałowej oraz terminowym wycofaniem się ze wsparcia publicznego; (ii) właściwe organy wymagają od instytucji kredytowych restrukturyzacji wynagrodzeń w sposób zgodny z prawidłowym zarządzaniem ryzykiem i długoterminowym wzrostem, w tym między innymi w stosownych przypadkach wprowadzając ograniczenia wynagrodzeń osób, które faktycznie kierują działalnością danej instytucji kredytowej w rozumieniu art. 11 ust. 1; (iii) w przypadkach innych niż uzasadnione nie można wypłacać wynagrodzenia zmiennego osobom, które faktycznie kierują działalnością danej instytucji kredytowej w rozumieniu art. 11 ust. 1;

38. Wynagrodzenie zmienne instytucji nie powinno uniemożliwiać prawidłowego i odpowiedniego zwrotu środków wsparcia otrzymanych od rządu. W związku z tym instytucja powinna zapewnić, że zmienna pula wynagrodzeń lub nadawanych uprawnień w ramach wynagrodzenia zmiennego nie stanowi uszczerbku dla terminowego budowania bazy kapitałowej oraz że nie zwiększa uzależnienia od wyjątkowego wsparcia rządu. Znaczenie terminowego budowania bazy kapitałowej musi być wyraźnie odzwierciedlone w płatności wynagrodzeń zmiennych. Właściwy organ krajowy może wymagać ograniczenia ogólnego poziomu puli wynagrodzeń zmiennych lub nagród wypłacanych przez instytucję.

39. Do właściwych organów krajowych należy decyzja, który właściwy organ powinien dokonywać oceny i decydować o poziomie zmiennych wynagrodzeń w instytucji, która otrzymała wyjątkowe wsparcie rządu.

40. Ograniczenia wynagrodzeń dyrektorów (w rozumieniu artykułu 11 CRD) są istotne dla restrukturyzacji wynagrodzeń w ramach instytucji. Właściwy organ może wymagać, by instytucja nie wypłacała wynagrodzeń zmiennych za rok, w którym wnioskowano o wsparcie rządu lub o niższym poziomie wynagrodzeń zmiennych które zostały odroczone i jeszcze nie przyznane. Właściwy organ może również wymagać od instytucji, aby nie przyznawała żadnego wynagrodzenia zmiennego tak długo, aż rządowe wsparcie nie zostanie spłacone lub do chwili wdrożenia/zakończenia planu naprawczego dla instytucji. Środki te powinny być ograniczone w czasie. Okres, w którym stosuje się limity lub kryteria dla limitów powinny być wyraźnie zapisane, gdy wsparcie rządowe jest udzielane.

41. Może być konieczne wypłacenie wynagrodzenia zmiennego nowym dyrektorom, którzy są zatrudnieni w celu ratowania instytucji. Ponieważ trudno będzie zatrudnić nowy odpowiedni personel zdolny do zarządzania instytucją w trudnej sytuacji, może być uzasadnione wypłacenie lub przyznanie wynagrodzenia zmiennego nowym dyrektorom. W takim przypadku, obowiązują wszystkie wymogi dot. wynagrodzenia zdefiniowane przez CRD.

2. Zarządzanie wynagrodzeniem

2.1. Organ zarządzający

Punkt (4) CRD III [...] Aby zagwarantować dopasowanie polityki wynagrodzeń do zarządzania ryzykiem w instytucji kredytowej lub firmie inwestycyjnej, organ zarządzający każdej instytucji finansowej lub firmy inwestycyjnej, pełniąc swoją funkcję nadzorczą, powinien przyjąć i poddawać regularnemu przeglądowi ogólne zasady, które mają być stosowane. W tym kontekście powinno być możliwe, w stosownych przypadkach i w zależności od krajowego prawa spółek, aby organ zarządzający pełniący funkcję nadzorczą był uważany za radę nadzorczą.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (b) polityka wynagrodzeń [...] uwzględni środki mające na celu zapobieganie konfliktowi interesów;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (c) organ zarządzający instytucji kredytowej w ramach swoich funkcji nadzorczych przyjmuje ogólne zasady polityki wynagrodzeń, dokonuje ich okresowych przeglądów i jest odpowiedzialny za jej wdrożenie;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (d) stan wdrożenia polityki wynagrodzeń podlega co najmniej raz do roku centralnemu i niezależnemu przeglądowi wewnętrznemu pod kątem zgodności z zasadami i procedurami dotyczącymi wynagrodzeń, które zostały przyjęte przez organ zarządzający pełniący funkcję nadzorczą;

Wytyczne dla instytucji

2.1.1. Projektowanie, zatwierdzanie i nadzór nad polityką wynagrodzeń

42. Aby właściwie wykonywać swoje zadania dot. wynagrodzenia określone poniżej, organ zarządzający w swojej funkcji nadzorczej²¹ (zwanej dalej "funkcją nadzorczą") powinien obejmować członków nie będących ścisłym kierownictwem, którzy łącznie mają wystarczającą wiedzę o polityce i strukturach wynagrodzeń. Polityka wynagrodzeń danej instytucji

²¹ Określenie organu, który wykonuje obowiązki organu zarządzającego z funkcjami nadzorczymi może być różne w różnych krajach z uwagi na krajowe prawo spółek. CEBS jest świadom, że w państwach członkowskich, zazwyczaj używana jest jedna z dwóch struktur zarządzania - są to systemy monistyczne lub dualistyczne. Żadna z poszczególnych struktur nie jest wyróżniana jako zalecana w niniejszych wytycznych.

powinna kierować się przede wszystkim rozwiązaniami, które zachęcają do praktyk silnego dopasowywania ryzyka.

43. Funkcja nadzorcza jest odpowiedzialna za przyjęcie i utrzymanie polityki wynagrodzeń w instytucji oraz za nadzorowanie jej wdrażania. Polityka wynagrodzeń nie powinna być w głównym stopniu kontrolowana przez Dyrektora Generalnego (prezesa) ani innych dyrektorów wykonawczych. Funkcja nadzorcza powinna również zatwierdzać poszczególne wyjątki lub zmiany w zasadach wynagradzania i dokładnie rozważać i monitorować ich efekty. Procedury w celu określenia wynagrodzenia powinny być jasne, dobrze udokumentowane i wewnętrznie przejrzyste. Na przykład, prawidłowa dokumentacja powinna być zapewniona dla: procesu podejmowania decyzji, wyznaczania Określonego Personelu, środków stosowanych w celu uniknięcia konfliktu interesów, kryteriów stosowanych do ustalania proporcji między stałymi i zmiennymi składnikami wynagrodzenia, mechanizmów korekty ryzyka itp.

44. Podczas opracowywania i nadzorowania polityki wynagrodzeń instytucji, funkcje nadzorcze powinny uwzględniać przez wszystkim wkład wszystkich właściwych funkcji korporacyjnych (np. zarządzania ryzykiem, zgodności, zasobów ludzkich, planowania strategicznego, itp.). W wyniku tego, funkcje te powinny być odpowiednio zaangażowane w projektowanie polityki wynagrodzeń danej instytucji.

45. Ostatecznie, funkcja nadzorcza powinna zapewnić, że polityka wynagrodzeń instytucji jest zgodna z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem i je promuje. Polityka wynagrodzeń nie powinna zachęcać do podejmowania nadmiernego ryzyka i powinna umożliwić instytucji osiągnięcie i utrzymanie solidnej bazy kapitałowej.

Funkcja nadzorcza powinna zagwarantować, że ogólne zasady ładu korporacyjnego i struktury danej instytucji, a także ich interakcje z systemem wynagrodzeń są rozpatrywane na poziomie projektowania i wdrażania polityki i praktyki dot. wynagrodzeń tej instytucji (np. wyraźne rozróżnienie między wydatkami operacyjnymi i funkcjami kontrolnymi; wymogi dot. umiejętności i niezależności członków organu zarządzającego; role pełnione przez wewnętrzne komitety, w tym Komitet ds. Wynagrodzeń; zabezpieczenia zapobiegające konfliktom interesów; wewnętrzny system zależności służbowych i zasady transakcji w podmiotach powiązanych,).

2.1.2. Wynagrodzenie członków zarządu oraz pełniących funkcje nadzorcze

46. Wynagrodzenie członków organu zarządzającego wypełniających funkcje zarządzania (dalej jako "funkcja zarządzania") powinno być zgodne z ich kompetencjami, zadaniami, doświadczeniem i zakresem odpowiedzialności.

Funkcja zarządzania nie powinna określać własnego wynagrodzenia. Funkcja nadzorcza powinna ustalić i nadzorować wynagrodzenia

dla członków funkcji zarządzania. Bez uszczerbku dla przepisów prawa krajowego, funkcje nadzorcze powinny również w szczególności zatwierdzać i nadzorować wynagrodzenia kadry kierowniczej i pracowników, którzy otrzymują najwyższe kwoty łącznego wynagrodzenia w danej instytucji.

47. W celu właściwego rozwiązywania konfliktów interesów, dobrą praktyką jest aby członkowie funkcji nadzorczej wynagradzani byli tylko wynagrodzeniem stałym. Mechanizmy wynagradzania motywacyjnego powinny być zasadniczo wykluczane. Jeżeli takie mechanizmy są stosowane, to muszą być ściśle dostosowane do przydzielonych zadań monitorowania i kontroli, odzwierciedlając indywidualne zdolności i osiągnięte wyniki. Jeśli instrumenty zostały przyznane, odpowiednie środki powinny zostać podjęte, np. okresy wstrzymania do końca kadencji, w celu zachowania niezależności osądu tych członków organu zarządzającego.

2.1.3. Zaangażowanie udziałowców

48. Zatwierdzenie polityki wynagrodzeń danej instytucji, oraz w stosownych przypadkach, decyzji dotyczących wynagrodzenia członków organu zarządzającego, może być obowiązkiem walnego zgromadzenia udziałowców, w zależności od charakteru instytucji lub przepisów krajowych obowiązujących na terenie działalności instytucji. Głosowanie akcjonariuszy może mieć charakter konsultacyjny lub wiążący. W tym celu akcjonariusze powinni mieć dostarczone odpowiednie informacje, tak aby mogli być w stanie podejmować świadome decyzje. Funkcja nadzoru pozostaje odpowiedzialna za wnioski złożone na zgromadzeniu udziałowców, jak również za wdrożenie i nadzór nad wszelkimi zmianami w polityce i praktykach wynagrodzeń.

2.1.4. Przegląd polityki wynagrodzeń

49. Funkcja nadzorcza powinna zapewniać, że polityka wynagrodzeń instytucji zostanie poddane przeglądowi przynajmniej w ujęciu rocznym. Taki centralny i niezależny przegląd powinien ocenić, czy cały system wynagrodzeń:

- działa zgodnie z planem (w szczególności, że wszystkie uzgodnione plany/programy są realizowane; wypłaty wynagrodzeń są właściwe i że profil ryzyka, długoterminowe cele i zadania tej instytucji są odpowiednio odzwierciedlane); oraz
- jest zgodny z krajowymi i międzynarodowymi przepisami, zasadami i standardami.

Odpowiednia funkcja kontroli wewnętrznej (tj. audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem, funkcja zgodności, itp.), jak również inne kluczowe komitety funkcji nadzoru (np. audyt, ryzyko, i komitety nominacyjne) powinny być ściśle zaangażowane w przegląd systemu wynagrodzeń instytucji.

W przypadku gdy okresowy przegląd ujawni, że system wynagradzania nie działa zgodnie z przeznaczeniem, funkcja nadzorcza powinna zagwarantować terminowe wprowadzenie planu naprawczego.

50. Okresowy przegląd polityki wynagrodzeń i praktyk może być częściowo lub w całości zleczony firmom zewnętrznym, w razie potrzeby i zgodnie z zasadą proporcjonalności. Większe i bardziej złożone instytucje będą miały wystarczające środki do przeprowadzenia przeglądu wewnątrz, jednakże doradcy zewnętrzni mogą stanowić uzupełnienie i wsparcie instytucji w realizacji takich zadań. Zgodnie z zasadą proporcjonalności, małe i mniej złożone w strukturze instytucje finansowe mogą zdecydować się na outsourcing całego przeglądu. We wszystkich przypadkach funkcja nadzorcza pozostaje odpowiedzialna za zapewnienie, że wyniki przeglądu w sprawie polityki wynagrodzeń i praktyk są odpowiednio rozpatrzone. W przypadku outsourcingu procesów przeglądowych, instytucje powinny również spełniać wytyczne CEBS dotyczące takiego outsourcingu.

51. Wyniki wewnętrznych i/lub zewnętrznych przeglądów powinny być udostępniane właściwym organom, komitetom i funkcjom.

2.2. Komitet ds. Wynagrodzeń

Punkt (5) CRD III Instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne, które mają duże znaczenie ze względu na swoje rozmiary, organizację wewnętrzną oraz charakter, zakres i złożoność swojej działalności powinny być zobowiązane do ustanowienia komisji ds. wynagrodzeń będącej integralną częścią struktury zarządzania i organizacji.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 24 Duże i poważne instytucje kredytowe charakteryzujące się stosunkowo skomplikowaną organizacją wewnętrzną, znacznym zakresem działalności i wysokim stopniem złożoności tej działalności powołują komitet ds. wynagrodzeń. Komitet ds. wynagrodzeń powołuje się w sposób umożliwiający mu wydawanie kompetentnej i niezależnej opinii na temat polityki i praktyki wynagrodzeń oraz zachęt wprowadzanych z myślą o zarządzaniu ryzykiem, kapitałem i płynnością.

Komisja ds. wynagrodzeń odpowiada za przygotowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń, również tych, które mają wpływ na ryzyko i zarządzanie ryzykiem w danej instytucji kredytowej i które mają być podejmowane przez organ zarządzający pełniący funkcję nadzorczą. Przewodniczący oraz członkowie komitetu ds. wynagrodzeń są członkami organu zarządczego, którzy nie sprawują żadnych funkcji wykonawczych w danej instytucji kredytowej. W przygotowaniu takich decyzji komitet ds. wynagrodzeń bierze pod uwagę długoterminowy interes udziałowców, inwestorów i innych zainteresowanych stron danej instytucji kredytowej.

Wytyczne dla instytucji

2.2.1. Utworzenie Komitetu ds. wynagrodzeń

52. Instytucje, które ze względu na wielkość, wewnętrzną organizację oraz charakter, zakres i złożoność działalności należy uznać za znaczące powinny utworzyć Komitet ds. Wynagrodzeń.

Jednak utworzenie Komitetu ds. Wynagrodzeń jest jednym z wymogów, które mogą być neutralizowane przez zastosowanie zasady proporcjonalności. Niemniej jednak, w innych przypadkach może być to uznane za najlepszą praktykę.

W celu określenia, czy Komitet ds. Wynagrodzeń ma być ustanowiony, należy wziąć pod uwagę czynniki wymienione w punkcie 1.2 (proporcjonalność). Jako możliwy przykład, spółka zależna instytucji macierzystej z EOG może nie ustanawiać Komitetu ds. Wynagrodzeń, w przypadku gdy: i) instytucja dominująca jest zobowiązana do utworzenia Komitetu ds. Wynagrodzeń wykonując swoje zadania i obowiązki dla całej grupy, oraz ii) spółka zależna przyjmuje polityki wynagrodzeń i struktury określone przez instytucję dominującą.

2.2.2. Skład

53. Aby działać niezależnie od kierownictwa wyższego szczebla Komitet ds. Wynagrodzeń, powinien być złożony z członków funkcji nadzorczej, którzy nie wykonują funkcji zarządzających, a przynajmniej większość z nich kwalifikowana jest jako niezależni. Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń powinien być członkiem niezależnym, nie będącym zarządzie instytucji.

Co najmniej jeden członek Komitetu ds. Wynagrodzeń powinien mieć wystarczającą wiedzę i doświadczenie zawodowe w zakresie zarządzania ryzykiem i kontrolą, a mianowicie w odniesieniu do mechanizmu dostosowania struktury wynagrodzeń do profili ryzyka i kapitału instytucji.

Komitet ds. Wynagrodzeń powinien być zachęcany do zasięgania opinii ekspertów wewnętrznych (tj. od ekspertów zarządzania ryzykiem) i zewnętrznych.

Dyrektor generalny nie powinien brać udziału w posiedzeniach Komitetu ds. Wynagrodzeń, który omawia i decyduje o jego/jej wynagrodzeniu.

2.2.3. Rola

54. Komitet ds. Wynagrodzeń powinien:

- być odpowiedzialny za przygotowanie zaleceń dla funkcji nadzoru, w odniesieniu do wynagrodzenia członków organu zarządzającego, jak również najwyżej opłacanych pracowników w instytucji;
- zapewniać swoje wsparcie i porady funkcji nadzorczej w sprawie projektów wspólnej dla całej instytucji polityki wynagrodzeń;
- mieć dostęp do porad, wewnętrznych i zewnętrznych, które są niezależne od opinii przedstawionych przez wyższą kadrę kierowniczą, lub adresowane do tej kadry.
- analizować proces powoływania przez funkcję nadzorczą zewnętrznych konsultantów ds. wynagrodzeń i zaangażowania ich w celu uzyskania odpowiedniej porady lub pomocy;
- wspierać funkcję nadzorczą w nadzorowaniu procesu projektowania systemu wynagrodzeń i w działaniu w imieniu funkcji nadzorczej;

- zwracać szczególną uwagę na ocenę mechanizmów przyjętych w celu zapewnienia, że system wynagrodzeń prawidłowo uwzględnia wszystkie rodzaje ryzyka, płynność i poziom kapitału, oraz zapewnia, że cała polityka wynagrodzeń jest zgodna z długoterminowym właściwym i ostrożnym zarządzaniem instytucją; oraz
- formalnie analizować wiele możliwych scenariuszy w celu przetestowania sposobu, w jaki system wynagrodzeń będzie reagować na przyszłe zdarzenia zewnętrzne i wewnętrzne, oraz przetestować go ponownie.

55. Komitet ds. Wynagrodzeń może zarządzać nadzorowaniem centralnego i niezależnego przeglądu polityki wynagrodzeń i praktyk.

2.2.4. Procedury i zależności służbowe

56. Komitet ds. Wynagrodzeń powinien:

- mieć dostęp do wszystkich danych i informacji dotyczących procesu podejmowania decyzji funkcji nadzorczej, w sprawie projektowania i wdrażania systemu wynagrodzeń;
- mieć nieograniczony dostęp do wszystkich informacji i danych z zarządzania ryzykiem i kontroli. Taki dostęp nie powinien utrudniać instytucji jej zwykłych działań gospodarczych;
- zagwarantować odpowiednie zaangażowanie funkcji kontroli wewnętrznej i innych właściwych funkcji (np. zasobów ludzkich i planowania strategicznego). Komitet ds. Wynagrodzeń powinien współpracować z innymi komitetami rady, których działania mogą mieć wpływ na projektowanie i prawidłowe funkcjonowanie polityki i praktyk dot. wynagrodzeń (np. audyt ryzyka, komitety nominacji); oraz
- dostarczać wystarczające informacje o prowadzonych działaniach do funkcji nadzoru, oraz, w stosownych przypadkach, do walnego zgromadzenia akcjonariuszy.

2.3. Funkcje kontrolne

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (e) pracownicy sprawujący funkcje kontrolne są niezależni w stosunku do nadzorowanych przez siebie jednostek przedsiębiorstwa, cieszą się odpowiednim autorytetem i są wynagradzani za osiągnięcie celów wynikających z pełnionych przez nich funkcji, bez względu na wyniki gospodarcze uzyskiwane w kontrolowanych przez nich obszarach działalności przedsiębiorstwa;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (f) wynagrodzenie wyższych urzędników zajmujących stanowiska związane z zarządzaniem ryzykiem oraz zachowaniem zgodności jest bezpośrednio nadzorowane przez komitet ds. wynagrodzeń, o którym mowa w pkt 24, lub, jeżeli nie powołano takiego komitetu, przez organ zarządzający w ramach jego funkcji nadzorczych;

Wytyczne dla instytucji

2.3.1. Definicje i role

57. Instytucje muszą zapewnić aktywne uczestnictwo funkcji kontrolnych w projektowaniu, ciągłym nadzorze i przeglądzie polityki wynagrodzeń dla innych obszarów działalności. Funkcje kontrolne obejmują zarządzanie ryzykiem, zgodnością, audyt wewnętrzny, zasoby ludzkie i podobne funkcje²² (np. dyrektor finansowy, o ile jest on/a odpowiedzialny/a za przygotowanie sprawozdań finansowych) w ramach instytucji.

58. Współpracując ściśle z Komitetem ds. Wynagrodzeń i funkcjami nadzoru i zarządzania, funkcje kontrolne powinny pomóc w określeniu ogólnej strategii wynagradzania mającej zastosowanie w instytucji, z uwzględnieniem promowania efektywnego zarządzania ryzykiem. Obejmować to będzie ustanowienie skutecznych ram działania służących określaniu opisów roli, zarządzaniu wynikami, regulacji ryzyka oraz związkami z wynagrodzeniem. W szczególności, procedury ustalania wynagrodzenia powinny umożliwić funkcjom zarządzania ryzykiem i zgodnością znaczący wkład w ustalanie wynagrodzenia jeżeli funkcje te obejmują zagadnienia dotyczące: 1) wpływu na zachowanie personelu, oraz 2) stopnia ryzyka podejmowanych działań.

Funkcja zasobów ludzkich może przygotować w imieniu personelu zarządzania, politykę wynagrodzeń dla wszystkich grup zawodowych w ramach instytucji, do których stosuje się zasady wynagrodzenia. Funkcja zasobów ludzkich koordynuje również monitorowanie konsekwentnego stosowania polityki i ocenia jej działanie. Funkcja zasobów ludzkich najprawdopodobniej będzie nadzorczą warunków umowy (w tym tworzenie i utrzymywanie narzędzi i mechanizmów nagradzania, takich jak długoterminowe plany motywacyjne).

Funkcja zarządzania ryzykiem powinna ocenić, jak struktura wynagrodzenia zmiennego wpływa na profil ryzyka przedsiębiorstwa. Dobrą praktyką funkcji zarządzania ryzykiem jest potwierdzenie i ocena danych dot. dostosowania ryzyka, a także udział w posiedzeniach Komitetu ds. Wynagrodzeń w tym celu.

Funkcja zgodności powinna przeanalizować, w jaki sposób struktury wynagrodzeń wpływają na zachowanie przez przedsiębiorstwo zgodności z prawem, przepisami i polityką wewnętrzną.

Funkcja audytu wewnętrznego powinna okresowo przeprowadzać niezależny audyt w zakresie projektowania, wdrażania i skutków polityki wynagrodzeń danego przedsiębiorstwa.

²² Zasoby ludzkie, mimo że tradycyjnie nie są postrzegane jako funkcja kontrolna, odgrywają ważną rolę w projektowaniu i realizacji polityki wynagrodzeń opracowaną przez funkcję nadzorczą.

2.3.2. Niezależność i organ właściwy

59. Skuteczne niezależne funkcje kontrolne o odpowiednim autorytecie są niezbędne do zachowania integralności finansowej i zarządzania ryzykiem wpływających na wynagrodzenie motywacyjne. Sposób ustalania wynagrodzenia osób zaangażowanych w odpowiednie funkcje kontrolne nie może wpływać na ich obiektywność lub mieć taką możliwość.

2.3.3. Wynagrodzenie osób pełniących funkcje kontrolne

60. Poziom wynagrodzenia pracowników w funkcji kontrolnej powinien umożliwić instytucji zatrudnianie wykwalifikowanego i doświadczonego personelu w tej funkcji

Połączenie wynagrodzenia stałego i zmiennego dla personelu funkcji kontrolnej powinno być zrównoważone na korzyść wynagrodzenia stałego. Jeśli otrzymują oni wynagrodzenie zmienne, to ta część wynagrodzenia powinna być oparta na celach poszczególnych funkcji i nie powinna być zależna od poszczególnych wyników finansowych w obszarze biznesowym, który monitorują.

Struktura wynagrodzeń personelu funkcji kontrolnej nie powinna wpływać na ich bezstronność lub tworzyć konflikt interesów w odniesieniu do ich roli doradczej wobec Komitetu ds. Wynagrodzeń, nadzoru i / lub funkcji zarządzania. Jeśli wynagrodzenie funkcji kontrolnych zawiera składnik oparty na obowiązujących w całej instytucji kryteriach wyników, ryzyko konfliktu interesów może być zwiększone, a zatem powinno być właściwie uregulowane.

61. W przypadku instytucji, które są zobowiązane do posiadania Komitetu ds. Wynagrodzeń, wynagrodzenia kadry kierowniczej odpowiedzialnej za kierowanie funkcjami kontrolnymi nie powinny być wyłącznie pozostawiane funkcji nadzoru, ale powinny być bezpośrednio nadzorowane przez ten Komitet. Wynagrodzenia tych pracowników, zgodnie z pełnioną funkcją zgodności oraz zarządzania ryzykiem, muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby uniknąć konfliktu interesów związanego z jednostką gospodarczą którą nadzorują, a zatem powinny być ocenione i ustalone niezależnie. Komitet ds. Wynagrodzeń powinien formułować zalecenia dla organu zarządzającego dotyczące wynagrodzenia wypłacanego kierownictwu wyższego szczebla w zakresie funkcji zarządzania ryzykiem i zgodnością.

62. Konflikt interesów, który mógłby powstać, gdyby inne obszary działalności miały nadmierny wpływ na wynagrodzenia pracowników wypełniających funkcje kontrolne, powinien być właściwie zarządzany. Konieczność uniknięcia niepożądanego wpływu jest szczególnie istotna w przypadku, gdy pracownicy w funkcji kontrolnej są zaangażowani w inne obszary działalności. Jednakże poglądy innych obszarów działalności należy uznać za właściwą część procesu oceny.

Funkcja kontroli pracowników nie powinna znajdować się w sytuacji, w której np. kwestie zatwierdzania transakcji, podejmowania decyzji lub doradztwa w sprawach finansowych i kontroli ryzyka mogą być bezpośrednio związane z wzrostem ich wynagrodzenia opartego na wynikach.

Wytyczne dla Nadzoru

63. Przy ocenie całego rozwiązania w zakresie zarządzania wynagrodzeniem, organy nadzorcze powinny:

- dokonywać przeglądu oceny instytucji, czy ma posiadać Komitet ds. Wynagrodzeń czy też nie, zwłaszcza w przypadku instytucji zależnej, w przypadku gdy jednostka dominująca EOG ustanowiła Komitet ds. Wynagrodzeń dla grupy;
- zapewniać, że wymogi niezależności i wiedzy wobec członków funkcji nadzorczej są spełniane i w tym celu, okresowo wykonywać przegląd składu funkcji nadzorczej, w szczególności w celu zapewnienia, że posiada ona odpowiednie umiejętności zawodowe w odniesieniu do zarządzania ryzykiem związanym z wynagrodzeniem;
- zapewniać właściwą wymianę informacji między wszystkimi wewnętrznymi organami i funkcjami zaangażowanymi w określanie i monitorowanie realizacji struktur wynagrodzenia;
- sprawdzać proces opracowany pod kątem prowadzenia corocznego przeglądu wynagrodzenia i dokonywać oceny jego głównych skutków;
- analizować statut / zakres uprawnień Komitetu ds. Wynagrodzeń, aby zapewnić, że ma on wystarczające uprawnienia do wykonywania swoich funkcji;
- analizować rozwiązania zgodnie z którymi Komitet ds. Wynagrodzeń otrzymuje porady od funkcji zarządzania ryzykiem;
- analizować proces zatrudniania i wynajmowania zewnętrznych doradców i zapewniać, że podlegają oni bezpośrednio funkcji nadzorczej lub Komitetowi ds. Wynagrodzeń ;
- analizować strukturę operacyjną zespołu funkcji kontroli;
- zapewniać, że cele dla personelu funkcji kontroli są odpowiednio dobrane i zawierają kryteria jakościowe;
- analizować parametry wyników lub wskaźniki opracowane dla personelu funkcji kontrolnej w celu ustalenia, że te parametry i wskaźniki nie są powiązane z wynikami portfeli, które monitorowane są przez ten personel;
- analizować, z zastrzeżeniem odpowiednich przepisów prawa pracy, dokumenty oceniające wyniki personelu funkcji kontrolnej w celu określenia, że są one odpowiednio rozpisane; oraz
- analizować polityki wynagrodzeń w celu zapewnienia, że wynagrodzenie dla personelu funkcji kontroli nie jest określane przez pracowników lub wyniki finansowe z obszaru, który personel ten nadzoruje.

64. Organy nadzoru mogą również analizować: (i) protokoły z obrad funkcji nadzorczej w sprawie polityki wynagrodzeń, w szczególności w odniesieniu do wyników nadzoru nad projektowaniem i działaniem systemu wynagrodzeń, prowadzonego przez Komitet ds. Wynagrodzeń, oraz (ii) protokoły z posiedzeń Komitetu ds. Wynagrodzeń i innych komitetów, w tym komitetu ryzyka, zaangażowanych w nadzór nad projektowaniem i działaniem systemu wynagrodzeń. Organy nadzoru mogą również przeprowadzać wywiady z dyrektorami instytucji i szefami odpowiednich funkcji wewnętrznych.

3. OGÓLNE WYMAGANIA W ZAKRESIE DOSTOSOWANIA RYZYKA

3.1. Podstawowa zasada dostosowywania ryzyka

Punkt (4) CRD III Ponieważ nierozważne podejmowanie nadmiernego ryzyka może zagrozić dobrej kondycji finansowej instytucji kredytowych lub firm inwestycyjnych i zdestabilizować system bankowy, ważne jest, aby nowe wymogi dotyczące polityki i praktyk w zakresie wynagrodzeń były wdrażane w jednolity sposób oraz obejmowały wszystkie aspekty wynagrodzenia, w tym pensje zasadnicze, nieokreślone z góry świadczenia emerytalne i wszelkie świadczenia o podobnym charakterze. W tym kontekście nieokreślonej wysokości świadczenia emerytalne powinny oznaczać kwoty nieokreślonej wysokości przyznawane pracownikowi przez instytucję kredytową lub firmę inwestycyjną na zasadzie indywidualnej, które są wypłacane w powiązaniu z emeryturą lub w oczekiwaniu na przejście na emeryturę i które można wypłacać wspólnie ze zmiennymi wynagrodzeniami. Należy zatem wskazać jasne zasady dotyczące prawidłowego systemu wynagrodzeń mające zagwarantować, że struktura wynagrodzeń nie zachęca osób fizycznych do podejmowania nadmiernego ryzyka ani nie stanowi pokusy nadużycia i jest dostosowana do gotowości instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej do podejmowania ryzyka, reprezentowanych przez nią wartości oraz jej długoterminowych interesów. Wynagrodzenia powinny być dostosowane do roli sektora finansowego jako mechanizmu, za pomocą którego zasoby finansowe są skutecznie rozdzielane w systemie gospodarczym. W szczególności zasady te powinny zapewniać, by polityka zróżnicowanych wynagrodzeń była kształtowana w sposób gwarantujący, by zachęty finansowe były dostosowane do długoterminowych interesów instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej oraz by metody płatności wzmacniały jej bazę kapitałową. Uzależnione od wyników składniki wynagrodzenia powinny także przyczyniać się do większej sprawiedliwości struktur wynagrodzeń w danej instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej. [...]

Punkt (7) CRD III Polityka wynagrodzeń powinna dążyć do zestrojenia celów osobistych pracowników z długoterminowymi interesami danej instytucji kredytowej lub przedsiębiorstwa inwestycyjnego. [...]

Punkt (10) CRD III Instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne powinny zadbać o to, by łączne wynagrodzenie zmienne nie ograniczało ich zdolności do wzmacniania ich bazy kapitałowej. Wielkość, do jakiej należy budować kapitał, powinna wiązać się z obecną pozycją kapitałową instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej. [...]

Art 1, Dyrektywy 2006/48/WE, punkt (49) "nieokreślone z góry świadczenia emerytalne" oznaczają rozbudowane świadczenia emerytalne przyznawane na zasadzie dobrowolnej przez instytucję kredytową pracownikowi jako część pakietu wynagrodzenia zmiennego, które nie obejmują dodatkowych korzyści przyznawanych pracownikowi w ramach systemu emerytalnego przedsiębiorstwa."

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (a) polityka wynagrodzeń jest zgodna z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem, sprzyja takiemu zarządzaniu ryzykiem i nie zachęca do podejmowania ryzyka wykraczającego poza poziom ryzyka tolerowany przez daną instytucję kredytową;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (b) polityka wynagrodzeń jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej oraz uwzględnia środki mające na celu zapobieganie konfliktowi interesów, [...]

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (i) łączne wynagrodzenie zmienne nie ogranicza zdolności instytucji kredytowej do zwiększania swojej bazy kapitałowej;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (r) polityka w zakresie świadczeń emerytalnych jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej. Jeżeli pracownik opuszcza instytucję kredytową przed osiągnięciem wieku emerytalnego, instytucja kredytowa powinna zatrzymać nieokreślone z góry świadczenia emerytalne przez okres 5 lat w postaci instrumentów, o których mowa w lit. o). W odniesieniu do pracownika, który osiąga wiek emerytalny, nieokreślone z góry świadczenia emerytalne wypłaca się mu w formie instrumentów, o których mowa w lit. o), a okres zatrzymania wynosi 5 lat;

Wytyczne dla instytucji

3.1.1. Ogólna polityka wynagrodzeń, w tym polityka emerytalna

65. Zasada ta ma na celu dostosowanie wynagrodzeń do procesu ostrożnego podejmowania ryzyka. Długoterminowa strategia musi zawierać ogólną strategię biznesową i ilościowe poziomy tolerancji ryzyka (zgodnie z wymogami Filaru 2) w perspektywie wieloletniej, a także inne wartości firmy, takie jak zgodność, etyka, zachowanie wobec klientów, środki unikania i łagodzenia konfliktów interesów itp. Projektowanie systemu wynagrodzeń musi być zgodne z celami określonymi w strategii a zmiany, które mogłyby pojawić się w strategii muszą być uwzględnione. Instytucje muszą więc zapewnić, że ich systemy wynagradzania są dobrze zaprojektowane i wdrażane. Dotyczy to w szczególności właściwej równowagi między wynagrodzeniem zmiennym i stałym, pomiaru wyników, jak również struktury i - w stosownych przypadkach - dostosowywania wynagrodzenia zmiennego do ryzyka. Nawet mniejsze lub mało zaawansowane instytucje powinny zapewniać, że dokładają one wszelkich starań w celu dostosowania swojej polityki wynagrodzeń do swoich długoterminowych interesów.

66. Przy opracowywaniu polityki wynagrodzeń, instytucje powinny zwrócić należytą uwagę na następujące dwa aspekty:

1. W jaki sposób wynagrodzenia przyczyniają się do zapobiegania podejmowaniu nadmiernego ryzyka i rozwijają spójność polityki wynagrodzeń z efektywnym zarządzaniem ryzykiem

Wynagrodzenie ma bezpośredni lub pośredni wpływ na zachowanie ludzi. Wynagrodzenie zmienne może zachęcać pracowników do podejmowania niepożądanego lub nieodpowiedzialnego ryzyka w nadziei, że wygenerują większy obrót lub większy zysk i tym samym zwiększą swoje wynagrodzenie zmienne. Ponadto, pracownicy mogą skusić się na "rozgrywanie" lub manipulowanie informacjami, aby ich (mieralne) wyniki wyglądały lepiej. Na przykład, jeśli zmienna część wynagrodzenia składa się głównie z instrumentów wynagrodzenia wypłacanych natychmiast, bez mechanizmów regulacji ryzyka odraczających lub typu "ex post" (tzw. "malus" lub "clawback"), i / lub wynagrodzenie to opiera się na formule, która łączy zmienną część wynagrodzenia z przychodami z bieżącego roku, a nie z zyskiem skorygowanym o ryzyko, to istnieje silna zachęta dla managerów aby unikać konserwatywnej polityki wyceny, oraz silna zachęta do ignorowania ryzyka koncentracji i silne bodźce do manipulowania wewnętrznym systemem cen transferowych na swoją korzyść oraz istnieje też silna motywacja do ignorowania czynników ryzyka, takich jak ryzyko płynności oraz ryzyko koncentracji, które mogą zagrozić instytucji w pewnym momencie w przyszłości.

Łączenie elementów zarządzania ryzykiem²³ z polityką wynagrodzeń może stanowić przeciwwagę dla wyżej wymienionych zagrożeń. W istocie, właściwie zorganizowane i wdrożone wynagrodzenie zmienne może być skutecznym narzędziem do dostosowania interesów pracowników z długoterminowymi interesami instytucji. Uwzględniając charakter, skalę i złożoność instytucji, istnieją alternatywne metody łączenia elementów zarządzania ryzykiem z polityką wynagrodzeń.

2. W jaki sposób wynagrodzenie jest elementem planowania kapitału i płynności i przyczynia się do ochrony solidnej bazy kapitałowej.

Instytucje muszą brać pod uwagę ryzyko związane z systemem wynagrodzeń w odniesieniu do jego potencjalnego wpływu na ich bazy kapitałowe. Dlatego też instytucje powinny uwzględniać wpływ poziomów wypłacanego wynagrodzenia - zarówno z góry, jak i kwot odroczonego - na ich planowanie kapitałowe oraz na ogólny proces oceny kapitału, z uwzględnieniem aktualnej pozycji kapitałowej. Łączne wynagrodzenie zmienne przyznawane przez instytucję nie może ograniczać zdolności instytucji do zachowania lub przywrócenia należytej bazy kapitałowej w perspektywie długoterminowej i prawidłowo odnosi się do interesów deponentów, inwestorów i innych zainteresowanych stron. Wynagrodzenie stanowi istotny czynnik kosztowy dla instytucji finansowych ponieważ wypłaty wynagrodzeń wpływają na bazę kapitałową instytucji. Jeżeli instytucja nie spełnia swoich celów kapitałowych, pierwszeństwo należy dać budowie niezbędnego kapitału lub buforu wypłacalności, a konserwatywna polityka wynagrodzeń

²³ Patrz również część dotyczącą Zarządzania Ryzykiem w Przewodniku Zarządzania Wewnętrznego CEBS, który zostanie opublikowany wiosną 2011 roku.

musi być prowadzona, zwłaszcza w odniesieniu do wynagrodzenia zmiennego. Oprócz planowania kapitałowego, wynagrodzenie musi być również brane pod uwagę dla celów planowania płynności. W ten sposób wypłaty wynagrodzeń nie będą osłabiały instytucji i jej stabilności.

3.1.2. Emerytalne świadczenia uznaniowe

67. Zgodnie z wymogami dyrektywy, polityka wynagrodzeń powinna obejmować wszystkie aspekty wynagrodzenia, w tym stałe składniki oraz składniki zmienne, warunki emerytalne oraz inne podobne świadczenia szczególne. Polityka emerytalna (stałe i zmienne wypłaty emerytur) powinna być dostosowana do długoterminowych interesów instytucji.

W przypadku uznaniowych świadczeń emerytalnych będących częścią wynagrodzenia zmiennego, pracownik nie powinien przejść na emeryturę lub pozostawić instytucji kredytowej, z przysługującym tego typu świadczeniem, bez uwzględnienia sytuacji gospodarczej instytucji lub zagrożeń, które zostały podjęte przez pracownika w perspektywie długoterminowej.

W celu dostosowania konkretnego rodzaju świadczeń emerytalnych z sytuacją ekonomiczną instytucji, uznaniowe świadczenia emerytalno-rentowe powinny zawsze być wypłacone w postaci akcji lub instrumentów kapitałowych powiązanych lub, w stosownych przypadkach, innych instrumentów, które odzwierciedlają jakość instytucji kredytowej (patrz dalej opis "instrumentów", począwszy od pkt 121).

W kontekście emerytury, uznaniowe świadczenia emerytalno-rentowe przysługujące pracownikowi powinny podlegać pięcioletniemu okresowi wstrzymania (patrz definicja "wstrzymania" w załączniku 1).

W kontekście zakończenia pracy, kiedy pracownik opuszcza instytucję przed przejściem na emeryturę, uznaniowe świadczenie emerytalno-rentowe nie powinno zostać przyznane przed upływem pięciu lat i powinno podlegać ocenie wyników i dostosowaniu ryzyka "ex post" przed wypłaceniem go.

Wytyczne dla Nadzoru

68. Organy nadzoru powinny:

- sprawdzić, w jaki sposób instytucje łączą swoje polityki wynagrodzeń z:
 - regulacją poziomów akceptowanego ryzyka i tolerancji, strategiami biznesowymi i długoterminowymi interesami instytucji;
 - poszerzaniem ram zarządzania wynikami instytucji;
 - kulturą kontroli i zgodności, które są wdrażane w życie w danej instytucji; oraz
 - kodeksem działania danej instytucji;

- sprawdzić w jaki sposób instytucje oceniają wpływ polityki wynagrodzeń i praktyk na prowadzenie działalności gospodarczej i doradztwo / sprzedaż produktów różnym grupom klientów;
- sprawdzić proces powiązania między polityką i praktykami wynagrodzeń a zarządzaniem ryzykiem;
 - sprawdzić, jak określono priorytety w ramach tego procesu (sprawdzić np. czy segmenty działalności, które stanowią najwyższe niebezpieczeństwo podejmowania nadmiernego ryzyka, zostały wzięte pod uwagę), oraz
 - sprawdzić, czy rezultaty tego procesu prowadzą do zmian w polityce i praktykach wynagrodzeń w razie potrzeby;
- sprawdzić, czy wynagrodzenie jest brane pod uwagę w planowaniu ICAAP / płynności.

3.2. Zakazy ogólne

Wytyczne dla instytucji

3.2.1. Gwarantowane wynagrodzenie zmienne

Punkt (8) CRD III [...] Aby zapewnić spójne w całym sektorze praktyki w zakresie wynagrodzeń, należy określić pewne jasne wymogi. Gwarantowane wynagrodzenia o charakterze zmiennym nie są zgodne z prawidłowym zarządzaniem ryzykiem ani z zasadą zapłaty za wyniki, a zatem powinny zostać generalnie zakazane.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (j) gwarantowane wynagrodzenie zmienne ma charakter wyjątkowy i występuje jedynie przy rekrutacji nowych pracowników i ogranicza się do pierwszego roku zatrudnienia;

69. Gwarantowane wynagrodzenie zmienne może przybierać różne formy, takie jak "premie gwarantowane", "premie powitalne", "premie wpisowe", "premie minimalne", itp. i może zostać przyznane w gotówce lub w instrumentach.

Praktyki takie mogą mieć miejsce jedynie w zakresie, w jakim pozostają one w gestii przepisów dyrektywy: powinny być stosowane tylko w pierwszym roku zatrudnienia oraz w kontekście zatrudniania nowych pracowników. Instytucje nie będą już dłużej w stanie gwarantować wieloletniego wynagrodzenia zmiennego, np. dwu- lub trzy-letniego.

3.2.2. Odprawa pieniężna

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (m) płatności z tytułu wcześniejszego rozwiązania umowy odzwierciedlają wyniki osiągnięte w dłuższym okresie, a zasady dotyczące tych płatności są określone w taki sposób, aby zapobiegać wynagradzaniu złych wyników;

70. Rozwiązania typu "Złoty spadochron" dotyczące pracowników opuszczających instytucję, które generują duże wypłaty bez korekty wyników i ryzyka są nieodpowiednie w ujęciu ostrożnościowym. Takie rozwiązania powodują podejście do ryzyka, które można określić stwierdzeniem "cokolwiek się stanie - moja korzyść", co zachęca do bardziej ryzykownych działań niż działania akceptowane i preferowane przez akcjonariuszy lub wierzycieli instytucji. Wszelkie płatności powinny być powiązane z wynikami osiąganymi w czasie i zaprojektowane w sposób, który nie wynagradza złych wyników. Nie wyklucza to odprawy w sytuacjach takich jak wcześniejsze rozwiązanie umowy ze względu na zmiany w strategii spółki, lub sytuacji fuzji i / lub przejęcia.

71. Bez uszczerbku dla prawa pracy lub kodeksu pracy, odprawy mają na celu stanowienie zabezpieczenia dla pracownika w przypadku wcześniejszego rozwiązania umowy. Odprawy mogą obejmować płatności związane z czasem trwania okresu wypowiedzenia, wynagrodzenia za utratę stanowiska, a także mogą zawierać w umowie klauzulę o zakazie konkurencji.

Instytucje powinny ustanowić ramy, w których odprawy są ustalane i zatwierdzane, zgodnie z ogólnymi strukturami zarządzania instytucją w zakresie zatrudnienia. Ramy te winny zapewniać, że nie ma miejsca wynagradzanie złych wyników. Instytucje powinny być w stanie wyjaśnić organom nadzoru kryteria stosowane podczas ustalania wysokości odprawy. Dobrą praktyką jest odraczanie wszelkich zaległych płatności zmiennych lub długoterminowych planów motywacyjnych i fakt, że odzwierciedlają one oryginalne systemy odraczania płatności.

3.2.3. Zabezpieczenia osobiste

Punkt (11) CRD III Instytucje kredytowe lub przedsiębiorstwa inwestycyjne powinny wymagać od swoich pracowników zobowiązania do niekorzystania z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń w celu obejścia skutków podziału ryzyka wynikających z ustaleń dotyczących wynagrodzenia.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (s) od pracowników wymaga się, by zobowiązali się nie korzystać z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności w celu podważania skutków uwzględniania ryzyka w mającym do nich zastosowanie systemie wynagradzania;

72. Odpowiednia polityka wynagrodzeń, która jest dostosowana do ryzyka, jeżeli będzie wystarczająco skuteczna, może niekiedy spowodować korektę w dół wysokości zmiennego wynagrodzenia przyznawanego pracownikom. Korekta taka będzie wyraźna wtedy gdy np. środki regulacji wyników, takie jak "malus" zostaną wdrożone lub w sposób domniemany przez ograniczenie wartości odroczonej instrumentów.

Skuteczność dostosowania ryzyka zostanie znacznie osłabiona, gdy pracownicy będą w stanie przenieść ryzyko pogorszenia na inne strony poprzez mechanizmy typu "hedging" lub niektóre rodzaje ubezpieczeń.

73. Pracownik może zostać uznany za korzystającego z zabezpieczenia "hedgingowego" zabezpieczającego przed ryzykiem korekty wynagrodzenia w dół, jeżeli:

- pracownik zawiera umowę ze stroną trzecią, a
- umowa taka wymaga od strony trzeciej dokonania płatności bezpośrednio lub pośrednio na rzecz pracownika, która jest połączona lub proporcjonalna do kwoty, o którą wynagrodzenie zmienne pracownika zostało zmniejszone.

Skuteczność dostosowania ryzyka byłaby również zagrożona, jeśli pracownik wykupiły umowę ubezpieczenia z klauzulą mówiącą o rekompensacji w razie korekty wynagrodzenia w dół. Generalnie jednak nie zakazuje się ubezpieczenia przeznaczonego na pokrycie płatności osobistych takich jak służba zdrowia i rat kredytów hipotecznych, chociaż każdy przypadek będzie oceniany indywidualnie.

74. Wymóg nie korzystania z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności w celu obejścia skutków podziału ryzyka w ich systemie wynagradzania miałby zastosowanie do wynagrodzenia odroczonego i wstrzymanego. Instytucje powinny utrzymywać skuteczne środki w celu zapewnienia, że pracownik spełnia taki wymóg.

Wytyczne dla Nadzoru

75. Organy nadzoru powinny:

- analizować wszelkie wynagrodzenia zmienne gwarantowane umową (kwota, czas trwania, warunki, itp.);
- analizować okoliczności, w których umowy gwarantujące takie wynagrodzenie sporządzane w celu zatrudnienia nowych pracowników w stosunku do całkowitej liczby nowych pracowników w danej instytucji;
- analizować płatności związane z przyjęciem do pracy dokonane w danym roku obrotowym oraz liczbę osób, które otrzymały takie płatności;
- wymagać nazwisk osób, którym zaoferowano gwarantowane wynagrodzenie zmienne w każdym roku, aby sprawdzić, czy tym samym osobom nie zaoferowano powtórnie gwarantowanych wynagrodzeń zmiennych (nawet w przypadku "awansu wewnętrznego");
- sprawdzać kwoty odpraw dokonanych w stosunku do całości wynagrodzenia pracowniczego;
- sprawdzać, czy dana instytucja posiada odpowiednie ramy w celu określenia i zatwierdzania odpraw;

- sprawdzać, czy "kodeks działania" instytucji lub indywidualne procedury postępowania z pracownikami obejmują powyższy zakaz zabezpieczeń osobistych i pozwalać na kontrolę przestrzegania tych instrukcji, oraz
- sprawdzać, czy nie miały miejsca żadne naruszenia kodeksu działania instytucji lub indywidualnych procedur postępowania z pracownikami w odniesieniu do procedur związanych z osobistym zabezpieczeniem lub ubezpieczeniami i czy działania naprawcze zostały podjęte.

4. SZCZEGÓLNE WYMAGANIA W ZAKRESIE DOSTOSOWANIA RYZYKA

4.1. Wynagrodzenie stałe w porównaniu z wynagrodzeniem zmiennym

Wytyczne dla instytucji

4.1.1. W pełni elastyczna polityka wynagrodzenia zmiennego

Punkt (8) CRD III W celu zminimalizowania zachęt do podejmowania nadmiernego ryzyka zmienne wynagrodzenie powinno stanowić zrównoważony procent całkowitego wynagrodzenia. Pensja zasadnicza musi stanowić wystarczająco dużą część całkowitego wynagrodzenia pracowników, aby możliwe było prowadzenie w pełni elastycznej polityki zmiennych wynagrodzeń, w tym niewypłacanie ich.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (l) [...] stałe składniki stanowią na tyle dużą część łącznego wynagrodzenia, aby możliwe było prowadzenie całkowicie elastycznej polityki dotyczącej zmiennych składników wynagrodzenia, w tym niewypłacanie zmiennych składników wynagrodzenia. [...]

76. Posiadanie w pełni elastycznej polityki wynagrodzeń zmiennych oznacza nie tylko, że wynagrodzenia zmienne powinny zmniejszać się w wyniku negatywnych wyników, ale także, że mogą one spaść do zera w niektórych przypadkach. W celu jej praktycznej realizacji, oznacza to również, że stałe wynagrodzenie powinno być wystarczająco wysokie, aby wynagrodzić profesjonalne usługi wykonywane zgodnie z poziomem wykształcenia, stopniem starszeństwa, poziomem wiedzy i niezbędnymi umiejętnościami, ograniczeniami i doświadczeniem zawodowym w danym sektorze i regionie działań. Niniejsze wytyczne nie są bezpośrednio związane z ustalaniem niektórych liczbowych poziomów stałego wynagrodzenia dla poszczególnych pracowników, uznając, że stałe wynagrodzenie jest przede wszystkim wynikiem negocjacji pomiędzy pracownikiem i instytucją, i do instytucji należy zdecydowanie jak najlepiej dostosować struktury wynagrodzeń w celu spełnienia wymagań dot. wynagrodzeń określonych w CRD. Poszczególne poziomy stałego wynagrodzenia, mają jednak pośrednio wpływ na podstawową zasadę dostosowania ryzyka, a dokładniej przez wymóg mówiący, iż wynagrodzenie należy uwzględnić w planowaniu kapitału i płynności instytucji i powinno przyczyniać się ono do ochrony solidnej bazy kapitałowej.

77. Spełnienie wymogu posiadania w pełni elastycznej polityki wynagrodzeń zmiennych zakłada jako warunek realizację szeregu mechanizmów, które są rozpatrywane w dalszej części niniejszych wytycznych, w tym:

- mechanizmu maksymalnego stosunku pomiędzy wynagrodzeniem zmiennym a stałym; im wyższy jest ten stosunek, tym silniejsze jest domniemanie, że pracownik polega w znacznej mierze na jego wynagrodzeniu zmiennym; oraz
- prawidłowego pomiaru wyników i związanego z nim dostosowania ryzyka, tj. korekt, które zapewniają, że zmienne wynagrodzenie może być zmniejszone w sposób elastyczny, nie narzucając poziomów dostosowania, stosowanych zarówno do nie odroczonego i odroczonego wynagrodzenia zmiennego.

4.1.2. Proporcje między wynagrodzeniem stałym i zmiennym

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (l) proporcja stałych i zmiennych składników łącznego wynagrodzenia jest odpowiednio wyważona [...] ; Instytucje kredytowe określają właściwe proporcje pomiędzy stałymi i zmiennymi składnikami całkowitego wynagrodzenia

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE 4. Komitet Europejskich Organów Nadzoru Bankowego zapewnia między innymi, wytyczne: (a) dotyczące ustalenia szczególnych kryteriów określania odpowiedniej proporcji stałych i zmiennych składników łącznego wynagrodzenia w rozumieniu pkt 23 lit. l) załącznika V; [...]

78. Wynagrodzenie zmienne stanowi zachętę dla pracowników do realizacji celów i interesów spółki i umożliwia im udział w jej sukcesach. Jest to również ważny element elastyczności kosztów dla instytucji. Zakładając, że interesy właścicieli przedsiębiorstw są brane pod uwagę i nie ma zachęt do podejmowania niewłaściwego ryzyka, z wynagrodzenia zmiennego mogą korzystać wszystkie zainteresowane strony instytucji. W rzeczywistości, składnik zmienny związany z wynikami, może mieć pozytywny wpływ na "podział ryzyka" i może promować bezpieczne i odpowiednie działania. Jednakże składnik zmienny, który jest nieprawidłowo wyważony, może w określonych okolicznościach, mieć skutki negatywne. Im większe jest możliwe zmienne wynagrodzenie w porównaniu do wynagrodzenia stałego, tym silniejszy będzie bodziec do osiągnięcia określonych wyników i większe związane z tym ryzyko. Będzie to tym bardziej ważne, jeśli personel przyzwyczaja się i oczekuje wysokiego wynagrodzenia zmiennego. Jeśli składnik stały wynagrodzenia jest zbyt niski w porównaniu do składnika zmiennego, to instytucja może mieć trudności w zmniejszeniu lub eliminowaniu wynagrodzenia zmiennego w słabym roku budżetowym. Dlatego, stałe i zmienne składniki wynagrodzenia całkowitego, powinny być odpowiednio wyważone.

79. W związku z tym instytucje powinny ustalić w swojej polityce wynagrodzeń wyraźny maksymalny stosunek pomiędzy zmiennym a stałym składnikiem wynagrodzenia. Ten maksymalny stosunek musi być ustalony dla różnych istotnych

kategorii pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji. Maksymalna równowaga między stałym i zmiennym wynagrodzeniem powinna być określona w sposób wystarczająco szczegółowy, aby uniknąć wyjątków lub utrzymywać je na minimalnym poziomie. Jeśli wyjątek jest jednak potrzebny, a może być uzasadniony tym, że nie ma szkodliwego wpływu na dostosowanie ryzyka struktury wynagrodzeń, to taki wyjątek musi być wskazany organowi zarządzającemu w jego funkcji nadzorczej.

80. Odpowiedni maksymalny stosunek między stałym i zmiennym składnikiem wynagrodzenia jest silną i stosunkowo nieskomplikowaną techniką dopasowywania ryzyka (w porównaniu do dostosowywania ryzyka) w strukturze wynagrodzeń. Odpowiednia równowaga stałych i zmiennych składników wynagrodzenia może być jednak zróżnicowana w zależności od rodzaju personelu, w zależności do warunków rynkowych oraz specyficznego kontekstu, w którym działa przedsiębiorstwo finansowe.

We wszystkich przypadkach rozdział pomiędzy składnikami stałymi i zmiennymi musi być bezwzględna. Nie może być żadnych "przecieków" pomiędzy tymi dwoma elementami.

81. Ponieważ sytuacje mogą się znacznie różnić, nie jest możliwe wyznaczenie jednego optymalnego stosunku między stałymi i zmiennymi składnikami wynagrodzenia. W celu określenia rzeczywistego stosunku specyficznego dla instytucji, punktem wyjścia jest fakt, że wysoki stosunek pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia oznacza mniejszą możliwość instytucji do podejmowania decyzji o tym, jak spełniać inne wymagania szczegółowe w zakresie dostosowania ryzyka. Powodem jest to, że pracownik z wysoką różnicą pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia ma większą skłonność do podejmowania ryzyka w celu utrzymania swojego poziomu dochodów, podczas gdy pracownik z bardziej zrównoważonym stosunkiem jest mniej chętny do takiego działania. Instytucje powinny być w stanie wyjaśnić utrzymywane proporcje pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia poprzez swoją politykę dot. wynagrodzeń. Instytucje powinny także być w stanie wyjaśnić, w jaki sposób stosunek ten będzie ewoluować, gdy instytucja będzie mieć do czynienia z poważną stratą.

82. Odpowiednie proporcje zależą od:

- jakości pomiaru wyników i związanych z nimi dostosowaniami ryzyka;
- długości okresu odroczenia oraz okresów wstrzymywania;
- struktury prawnej instytucji, rodzaju i zakresu jej działalności;
- rodzaju firm i typów ryzyka (ryzyko długoterminowe w porównaniu do ryzyka krótkoterminowego);
- kategorii pracowników (np. pracownicy wykonujący funkcje kontrolne powinni mieć niski wskaźnik zmiennej do stałej części wynagrodzenia), oraz
- poziomu pracownika w organizacji i obowiązków na danym stanowisku pracy.

83. Stosunek pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia musi być określony w momencie początkowego pomiaru wyników, niezależnie od przyszłych korekt typu "ex post" lub dostosowania ryzyka w wahaniu cen instrumentów. Maksymalny dopuszczalny stosunek powinien dotyczyć poziomu wypłat, który objąłby wyniki "wyższe niż docelowe" lub wyjątkową wydajność, a nie tylko odzwierciedlały wyniki "docelowe" lub oczekiwane.

Wytyczne dla Nadzoru

84. Organy nadzoru powinny:

- sprawdzać, czy praktyki w zakresie wynagrodzeń są zgodne z zasadami dotyczącymi redukcji wypłat w latach, w których przychody i rentowność instytucji / jednostki biznesowej maleje, lub w przypadku negatywnych wyników poszczególnych;
- podczas analizowania maksymalnego stosunku pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia: brać pod uwagę jakość korekt ryzyka typu "ex-ante" i "ex-post." Przykłady obejmują:
 - *Ex-ante* – środki stosowane do obliczania puli i uwzględnienia ryzyka; oraz
 - *Ex-post* - odsetek procentowy i długość odroczenia, wstrzymania i skuteczności mechanizmów typu "malus/clawback"; oraz
- ocenić i sprawdzić stosunek/stosunki pomiędzy zmiennymi a stałymi składnikami wynagrodzenia, oraz sposób w jaki odnoszą się one do innych elementów dostosowania ryzyka w polityce wynagrodzeń.

4.2. Dostosowanie ryzyka wynagrodzenia zmiennego

Wytyczne dla instytucji

85. Procesy dostosowywania ryzyka są wciąż w fazie rozwoju w sektorze finansowym i mogą ulegać zmianom na przestrzeni czasu. Niniejsze wytyczne odzwierciedlają oczekiwania organów nadzorczych, w momencie publikacji wytycznych.

4.2.1. Proces dostosowania ryzyka

Punkt (7) CRD III Polityka wynagrodzeń powinna dążyć do zestrojenia celów osobistych pracowników z długoterminowymi interesami danej instytucji kredytowej lub przedsiębiorstwa inwestycyjnego. Ocena składników wynagrodzenia zależnych od wyników powinna być przeprowadzana na podstawie wyników długoterminowych i powinna uwzględniać związane z nimi ryzyka, które mogą się jeszcze zmaterializować. Ocena wyników powinna odbywać się w ramach wieloletnich, obejmujących okres co najmniej od trzech do pięciu lat, tak, aby procedura oceny opierała się na wynikach z dłuższego okresu i, aby faktyczna wypłata składników wynagrodzenia zależnych od wyników była rozłożona w ramach cyklu koniunkturalnego instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (g) w przypadku wynagrodzeń zależnych od wyników podstawą do określenia łącznej wysokości wynagrodzenia jest ocena wyników danego pracownika i danej jednostki biznesowej w powiązaniu z ogólnymi wynikami instytucji kredytowej [...]

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (h) ocena wyników powinna odbywać się na przestrzeni kilku lat, tak aby procedura oceny opierała się na wynikach z dłuższego okresu i, aby faktyczna wypłata składników wynagrodzenia zależnych od wyników była rozłożona na okres uwzględniający cykl koniunkturalny instytucji kredytowej i ryzyko związane z prowadzoną przez działalnością gospodarczą ;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (n) podczas mierzenia wyników na potrzeby obliczeń zmiennych składników wynagrodzenia lub puli zmiennych składników wynagrodzenia dokonywana jest korekta z tytułu wszelkich obecnych i przyszłych rodzajów ryzyka i uwzględniane są koszt kapitału oraz wymagana płynność. Przyznając zmienne składniki wynagrodzenia w obrębie instytucji kredytowej, uwzględnia się także wszelkie rodzaje obecnego lub przyszłego ryzyka;

86. W celu ograniczenia podejmowania nadmiernego ryzyka, wynagrodzenie zmienne powinno być uzależnione od wyników i korygowane czynnikami ryzyka. Aby osiągnąć ten cel, instytucja powinna zapewnić, że zachęty do podejmowania ryzyka są ograniczane do zarządzania ryzykiem. System wynagrodzeń powinien być zgodny z zasadami efektywnego zarządzania ryzykiem i procesami zarządzania w ramach danej instytucji.

Dostosowanie ryzyka obejmuje proces pomiaru wyników i ryzyka, oraz procesy przyznawania i wypłacania wynagrodzenia.

1. Proces pomiaru wyników i ryzyka

Tworzenie systemu wynagrodzeń rozpoczyna się od określenia celów instytucji, jednostki oraz personelu. Cele te muszą wynikać ze strategii przedsiębiorstwa i muszą być zgodne z poziomem akceptowanego ryzyka instytucji. Kryteria wyników, które muszą być wykorzystane do oceny osiągnięcia przez pracownika jego celów w trakcie okresu rozliczeniowego, mogą wynikać bezpośrednio z tych celów. Prawidłowo zaprojektowana ocena wyników łączy wynagrodzenie z realizacją strategii biznesowej. W odwrotnym przypadku - źle ustalone kryteria wynikowe mogą być bodźcem do podejmowania zbyt dużego ryzyka. Przy ocenie wyników, tylko realne wyniki powinny być brane pod uwagę. Dostosowanie ryzyka podczas pomiaru wyników można osiągnąć za pomocą kryteriów skuteczności skorygowanych o ryzyko lub poprzez środki dostosowujące wyniki do ryzyka w okresie późniejszym. Dostosowanie ryzyka może się różnić w zależności od działalności pracownika i linii biznesowej.

2. Proces przyznawania

Po okresie rozliczeniowym, instytucja będzie używać danego procesu przyznawania wynagrodzeń w celu przełożenia ocenionych wyników na składnik wynagrodzenia zmiennego

dla każdego pracownika. Jest to zwykle realizowane poprzez tak zwane "pule" wynagrodzenia zmiennego, które są najpierw ustalone, a później przydzielane. Ponieważ nie wszystkie wyniki i środki dostosowania ryzyka są odpowiednie do stosowania na poziomie instytucji, jednostki organizacyjnej lub pracownika, instytucja powinna zidentyfikować zagrożenia na każdym poziomie i zapewnić, że korekta ryzyka odpowiednio oddaje stopień i czas trwania ryzyka na każdym poziomie. Ta tak zwana korekta ryzyka typu "ex-ante" dostosowuje wynagrodzenia do potencjalnych niekorzystnych zmian w przyszłości. Ze względu na ich zastosowanie "z góry", korekty ryzyka typu "ex-ante" mają bezpośredni wpływ na zachowania związane z podejmowaniem ryzyka. Ale konsekwencją tego jest również fakt, że nie wszystkie efekty związane z wynikami i ryzykiem mogą być w pełni uwzględnione.

3. Proces wypłacania

W celu dostosowania faktycznych wypłat wynagrodzenia do cyklu działania instytucji i ryzyka biznesowego, wynagrodzenie zmienne wypłacane jest częściowo z góry (krótkoterminowe), a częściowo jest odroczone (długoterminowe). Składnik krótkoterminowy jest wypłacany bezpośrednio po przyznaniu nagrody i nagradza wyniki pracowników osiągnięte w okresie rozliczeniowym. Składnik długoterminowy jest przyznawany pracownikom w trakcie i po okresie odroczenia. Nagradza on pracowników za stabilność wyników w perspektywie długoterminowej, co jest wynikiem decyzji podjętych w przeszłości.

Przed wypłaceniem części odroczonej wynagrodzenia, ponowna ocena wyników, i w razie konieczności dostosowanie ryzyka są wymagane w celu dostosowania wynagrodzenia zmiennego do ryzyka i błędów w realizacji oraz do oszacowania ryzyka, które pojawiło się od chwili gdy pracownikom przyznano ich zmienny składnik wynagrodzenia. Ta tak zwana korekta ryzyka "ex post" jest zawsze konieczna, ponieważ w czasie przyznawania wynagrodzenia, ostateczny wynik nie może być oszacowany bez niepewności.

Proces pomiaru wyników i ryzyka stanowi bazę dla procesu przyznawania i wypłacania wynagrodzenia. Wytyczne dotyczące pomiaru wyników i ryzyka zostaną przedstawione w sekcji 4.2.3. i 4.2.4. Proces przyznawania i wypłacania wynagrodzenia są omówione w sekcji 4.3. i 4.4. Wobec całego procesu dostosowywania ryzyka istnieją pewne wspólne wymagania. Zostaną one omówione w rozdziale poniżej.

4.2.2. Wspólne wymagania dla procesu dostosowania ryzyka

a. Horyzont czasowy

87. Instytucje, przy ocenie ryzyka i wyników, powinny wziąć pod uwagę obecne i przyszłe ryzyka, które są podejmowane przez pracownika, jednostkę organizacyjną lub instytucję jako całość. Aby to zrealizować instytucje muszą zbadać, jakie skutki działań pracownika mogą przyczynić się do krótkofalowego i długofalowego sukcesu instytucji. Aby móc tego dokonać, instytucja

powinna dostosować horyzont ryzyka i pomiaru wyników do cyklu działalności gospodarczej tej instytucji. Wymóg wobec instytucji mówiący o konieczności oceny działania swoich pracowników na podstawie mechanizmów wieloletnich związany jest z posiadaniem odpowiednio długiego okresu naliczania kumulatywnego i okresu wypłaty wynagrodzeń krótko- i długoterminowych. Istnieje powiązanie między tymi okresami.

88. Właściwa równowaga między okresami naliczania i wypłaty zależy od rodzaju działalności i działań podjętych przez pracownika. Jednakże wykorzystanie wieloletnich okresów naliczania jest bardziej ostrożne, ponieważ ocena wyników może wziąć pod uwagę z pewnością większe ryzyko, które wystąpiło od początku okresu naliczania.

b. Poziomy pomiaru ryzyka i wyników

89. Aby uniknąć nadużyć wynikających z zachowań zbyt indywidualistycznych, wynagradzanie związane z wynikami powinno zawierać parametry związane z ryzykiem i wynikami jednostek biznesowych i instytucji, w uzupełnieniu do ryzyka i realizacji poszczególnych działań. Tak więc, kwota zmienna wynagrodzenia do której pracownik jest uprawniony powinna być określana jego/jej indywidualnymi wynikami i wynikami jego/jej linii biznesowej oraz całej instytucji. Względne znaczenie każdego poziomu kryteriów dla wyników należy ustalić wcześniej i odpowiednio wyważyć w celu uwzględnienia stanowiska lub zakresu obowiązków danego członka personelu.

90. Aby mieć największy wpływ na zachowanie pracowników, zmienne wykorzystywane do pomiaru ryzyka i wyników powinny być powiązane jak najściślej z poziomem podejmowanych przez pracownika decyzji, które podlegają dostosowaniu ryzyka. Kryteria wyników powinny obejmować możliwe do osiągnięcia cele i środki, na które pracownik ma bezpośredni wpływ. Na przykład, dla wyższej kadry kierowniczej, instytucje mogą przygotować politykę wynagrodzeń obejmującą środki finansowe, opartą na wynikach całej instytucji lub na wynikach i ryzyku danych jednostek lub na decyzjach, które zostały ustalone w strategii dla członków zarządu. W innym przypadku, zmienne dla kierownika ds. kredytów mogą opierać się na wynikach kredytów udzielonych lub monitorowanych przez tę osobę. Zmienne dla kierownika jednostki biznesowej, w idealnym rozwiązaniu oparte byłyby na wynikach i ryzyku generowanych przez tą jednostkę.

c. Środki ilościowe i jakościowe

91. W procesie dostosowania ryzyka należy stosować mieszankę metod ilościowych i jakościowych (np. pomiar wyników lub ryzyka; ustalaniu puli i dostosowanie do ryzyka).

Ilościowe środki mogą mieć pewne zalety w zakresie przejrzystości, jeśli są one dobrze zdefiniowane. Mogą one zatem bezpośrednio wpływać na zachowania pracowników. Jednakże, kryteria lub środki ilościowe nie są wystarczające do pomiaru całego ryzyka lub wyników ani do określania wysokości wynagrodzeń skorygowanej ryzykiem. Aby wykonać

miar i dostosowanie ryzyka lub wyników, instytucje muszą również polegać na rozwiązaniach jakościowych.

d. Środki uznaniowe

92. Środki ilościowe (np. formuły używane do ustalania puli) mogą same (częściowo) opierać się na środkach uznaniowych, których pochodzenie może być nie do końca przejrzyste. Środki jakościowe wymagają z reguły większego korzystania z metod uznaniowych niż środki ilościowe. Związane jest z tym ryzyko polegania na opinii, której brak przejrzystości w kontekście podejmowania decyzji przez personel i inne zainteresowane strony, oraz wykonanie niewłaściwej oceny uznaniowej. Aby zrównoważyć to ryzyko - zawsze gdy ocena uznaniowa jest używana do pomiaru ryzyka i wyniku lub do dostosowania ryzyka, konieczne jest:

- posiadanie wyraźnie rozpisanej polityki określającej parametry i kluczowe kwestie, na których opierać się będzie się ocena uznaniowa;
- jasne i pełne udokumentowanie ostatecznej decyzji dotyczącej pomiaru ryzyka i wyników lub dostosowania ryzyka;
- zaangażowanie odpowiednich ekspertów z funkcji kontrolnej, oraz
- uzyskanie odpowiedniego poziomu zatwierdzenia np. od organu zarządzającego lub nadzorczego albo Komitetu ds. Wynagrodzeń i rozważenie osobistych zachęt dla kierownika dokonującego oceny np. za pomocą kart wyników.

W obu rodzajach środków, instytucje powinny być przygotowane do ujawniania i powielenia elementów oceny uznaniowej wbudowanych w proces dostosowania ryzyka. Instytucje powinny także dostarczyć szczegółowe informacje do organu nadzorczego, jeżeli ostateczny wynik po zastosowaniu środków oceny uznaniowej znacznie różni się od pierwszego wyniku uzyskanego za pomocą zdefiniowanych wcześniej środków.

4.2.3. Pomiar ryzyka

93. Instytucje powinny uwzględniać wszystkie rodzaje ryzyka, bez względu na to czy są one bilansowe czy pozabilansowe, rozróżniając pomiędzy ryzykiem mającym wpływ na instytucję, jednostki biznesowe i na osoby fizyczne. Choć instytucje zwykle pokrywają wszystkie rodzaje ryzyka na poziomie całej instytucji, to na poziomie poszczególnych pracowników (do pomiaru wydajności) lub jednostek biznesowych tylko niektóre rodzaje ryzyka mogą mieć znaczenie. Identyfikację i ujęcie ilościowe ryzyka na poziomie instytucji i jednostek biznesowych zazwyczaj można odnaleźć w Wewnętrznym Procesie Oceny Adekwatności Kapitałowej (ICAAP) instytucji oraz w poszczególnych ocenach adekwatności płynności instytucji. Instytucje powinny także ustalić, czy środki, które wykorzystują do dostosowania ryzyka to rodzaje ryzyka "trudnomierzalnego", takie jak ryzyko reputacji i operacyjne.

94. W celu wzięcia pod uwagę wszystkich istotnych rodzajów ryzyka, instytucje powinny stosować te same metody pomiaru ryzyka co te stosowane w Wewnętrznym Procesie Oceny Adekwatności Kapitałowej. Biorąc pod uwagę zasadę proporcjonalności, obliczenia ICAAP powinny być przejrzyste i instytucje powinny być w stanie wykazać, w jaki sposób obliczenia ryzyka mogą być podzielone na jednostki biznesowe i różne rodzaje ryzyka w całej organizacji. Jakość stosowanych metod i modeli powinna mieć wpływ na zakres, w jakim instytucja może wdrażać bardziej wyrafinowane polityki wynagrodzeń zmiennych na podstawie pomiarów wyników.

4.2.4. Pomiar wyników

a. Środki jakościowe / ilościowe

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (g) [...] przy ocenie indywidualnych wyników bierze się pod uwagę kryteria finansowe i niefinansowe.

95. Instytucje powinny korzystać zarówno z ilościowych (finansowych) jak i jakościowych (niefinansowych) kryteriów oceny indywidualnych wyników. Zazwyczaj kryteria ilościowe są częściej dostępne na poziomie całej instytucji, podczas gdy czynniki jakościowe są zwykle oceniane na poziomie indywidualnym, gdzie są one bardziej trafne. Jednak kryteria jakościowe mogą być również istotne w skali całej instytucji lub na poziomie biznesowym (takim jak osiągnięcie pożądanego wyniku, zgodność ze strategią w ramach akceptowanego poziomu ryzyka i zapisów osiągnięcia zgodności).

Odpowiedni dobór kryteriów ilościowych i jakościowych będzie również zależeć od zadań i obowiązków pracownika. We wszystkich przypadkach, kryteria ilościowe i jakościowe oraz równowaga pomiędzy nimi powinny być określone i jasno udokumentowane na każdym poziomie i kategorii pracowników.

96. **Środki ilościowe** powinny obejmować okres, który jest wystarczająco długi, aby prawidłowo uchwycić ryzyko działań pracownika i powinny uwzględniać korektę ryzyka i środki efektywności ekonomicznej. Środki te odnoszą się do kapitału niezbędnego do generowania przychodów. Jest to konieczne, ponieważ pomiar wyników powinien być zawsze zgodny ze wskaźnikiem kapitału docelowego. Oceniając dochody w odniesieniu do kapitału koniecznego do działania, środki te zawierają (przynajmniej częściowo) różne rodzaje ryzyka.

Przykłady środków odnoszących się do wyników, które spełniają wyżej wymienione wymogi to skorygowana o ryzyko rentowność kapitałowa (RAROC), zwrot z kapitału skorygowanego o ryzyko (RORAC), zysk gospodarczy, wewnętrzny kapitał ryzyka ekonomicznego, gospodarczy wkład netto, skorygowane o ryzyko koszty finansowania lub korekty czysto księgowe. W odwrotnym przypadku, wskaźniki efektywności operacyjnej (zyski, przychody, wydajność, koszty i wskaźniki wielkości) lub niektóre środki rynkowe (ceny akcji i całkowity zwrot dla akcjonariuszy) nie zawierają wyraźnej korekty o ryzyko i są bardzo krótkoterminowe. Dlatego nie są one wystarczające do wychwycenia wszystkich rodzajów ryzyka w działalności pracownika.

97. Oprócz ilościowych środków pomiaru wyników, podczas przyznawania wynagrodzeń zmiennych należy również uwzględnić wyniki pracowników w odniesieniu do środków **jakościowych** (nie-finansowych). Przykładami jest tu osiągnięcie celów strategicznych, zadowolenie klientów, stosowanie polityki zarządzania ryzykiem, zgodność z wewnętrznymi i zewnętrznymi zasadami, przywództwo, zarządzanie, praca zespołowa, kreatywność, motywacja i współpraca z innymi jednostkami biznesowymi oraz z funkcjami kontrolnymi. Takie określone kryteria jakościowe mogą polegać na zgodności ze środkami kontroli ryzyka, takimi jak limity i wyniki kontroli. Negatywne niefinansowe wyniki, w szczególności zachowania nieetyczne lub niezgodne z przepisami, powinny przeważać wszelkie dobre wyniki finansowe generowane przez pracownika i powinny zmniejszyć wynagrodzenie zmienne pracownika.

b. Środki względne / bezwzględne oraz wewnętrzne/ zewnętrzne

98. Środki bezwzględne dot. wyników są środkami określanymi przez instytucję w oparciu o jej własną strategię, która obejmuje jej profil ryzyka i poziom akceptowanego ryzyka, w dół łańcucha różnych poziomów działalności. Środki takie pomagają zminimalizować ryzyko, że przyznawane wynagrodzenie nie będzie uzasadnione wynikami instytucji. Mogą również stać się długoterminową zachętą. Jednak mogą być one trudne w kalibracji bezwzględnych środków wpływających na wyniki zwłaszcza dla nowych podmiotów lub nowych rodzajów działalności finansowej (z trudnomierzalnymi rodzajami ryzyka).

99. Względne środki dotyczące wyników są środkami, które porównują wyniki z wynikami jednostek równoległych, albo "wewnętrznych" (np. w ramach organizacji) lub "zewnętrznych" (podobne instytucje). Względne środki dotyczące wyników są łatwiejsze do ustalenia ponieważ punkty odniesienia są łatwo dostępne. Jednakże takie środki stwarzają ryzyko, że wynagrodzenie zmienne nie wynikające z długotrwałego sukcesu danej jednostki organizacyjnej lub instytucji będzie i tak wypłacane. W okresie pozytywnych wyników finansowych całego sektora, może to doprowadzić do "podnoszenia stawki" i/ lub stadnej mentalności zachęcającej do podejmowania nadmiernego ryzyka. Podczas spowolnienia cyklu gospodarczego, gdy większość instytucji ma niskie wyniki, środki względne mogą jednak prowadzić do pozytywnych wyników (a co za tym idzie do niewystarczającego zmniejszenia całkowitego wynagrodzenie zmiennego wypłacanego przez instytucję), nawet jeśli bezwzględne wyniki są gorsze w porównaniu do okresów poprzednich.

Z punktu widzenia nadzoru ostrożnościowego, środki względne stanowią większe ryzyko niż bezwzględne, ponieważ mogą one zachęcać do podejmowania nadmiernego ryzyka. Dlatego należy je stosować ostrożnie i zawsze z dodatkiem innych parametrów i środków kontroli, włącznie z ostrożną oceną uznaniową w trakcie procesu przyznawania wynagrodzenia.

100. Podobnie, wewnętrzne (np. zyski) i zewnętrzne (np. cena akcji) zmienne mają zarówno wady i zalety, które powinny być starannie wyważone. Wewnętrzne środki dotyczące wyników są w stanie wygenerować więcej zaangażowania pracowników, jeśli mogą wpłynąć oni na wynik poprzez swoje zachowanie. Jest to szczególnie widoczne, gdy środki dotyczące wyników są ustalane na poziomie

jednostki biznesowej (a nie na poziomie całej instytucji). Ponadto łatwiej jest wprowadzić elementy dostosowania ryzyka dla środków wewnętrznych ponieważ ich połączenie z wewnętrznymi technikami zarządzania ryzykiem jest bardziej dostępne. Z drugiej strony, środki takie mogą być zmanipulowane i mogą tworzyć zakłócone wyniki w wymiarze krótkoterminowym. Środki zewnętrzne dotyczące wyników są mniej podatne na to ryzyko manipulacji, choć próby sztucznego podniesienia cen akcji (prawdopodobnie ważne jedynie dla kadry kierowniczej) mogą się pojawiać.

Wytyczne dla Nadzoru

101. Organy nadzoru powinny sprawdzić:

- wskaźniki stosowane do pomiaru wyników finansowych i ustalić czy
 - wskaźniki są zgodne z celami instytucji;
 - są one realistyczne w stosunku do indywidualnych celów, oraz
 - pracownicy mogą mieć na nie wpływ poprzez swoje działania;
- jakość przychodów użytych przy tworzeniu środków pomiaru wyników, takich jak np. ostrożne stosowanie zasad rachunkowości i metod wyceny i cen oraz odpowiednie rozmieszczenie wszystkich kosztów bezpośrednich i pośrednich;
- ilościowe i jakościowe kryteria oceny wyników pracowników i ich odpowiednie zrównoważenie;
- poziomy oceny wyników (poziomy jednostkowe, jednostki organizacyjnej lub na poziomie instytucji);
- udokumentowanie kryteriów, na przykład
 - horyzont czasowy użyty do oceny wyników
 - czy kryteria jakościowe mają wyższy priorytet niż kryteria ilościowe;
 - czy instytucja określa limity swoich ogólnych puli premii (w podejściu góra-dół), na których bazuje określenie ogólnej puli.

4.3. Proces przyznawania

Wytyczne dla instytucji

4.3.1. Ustalanie i przydział puli

102. Indywidualne wynagrodzenie zmienne określane jest w trakcie procesu przyznawania. Kluczowym wyzwaniem w procesie przyznawania wynagrodzenia jest przetransponowanie środków pomiaru wyników na właściwe wynagrodzenie i określenie poziomu wyników na którym dokonać można dokładnej oceny i korekty ryzyka, które mają być zastosowane.

W większości instytucji, proces przyznawania koncentruje się na pojęciu "puli premii". W obu podejściach "góra-dół" i "dół-góra", wielkości puli premii musi być uprzednio ustalona, a następnie rozdzielona pomiędzy osoby fizyczne i jednostki organizacyjne.

103. Proces "góra-dół" rozpoczyna się od ustalenia kwoty puli na poziomie instytucji, która jest następnie rozprowadzana wśród linii biznesowych i pracowników w ramach linii biznesowych. W praktyce oznacza to, że ustalenie ogólnej puli jest realizowane za pomocą kryteriów wyników określonych dla całej instytucji (kryteria ilościowe). Pula dla całej instytucji jest następnie dystrybuowana do jednostek pierwszego poziomu po dokonaniu oceny ich wyników, a proces jest kontynuowany wzdłuż linii aż do poszczególnych nagród, przyznawanych po przeprowadzeniu indywidualnej oceny wyników na podstawie kryteriów zarówno ilościowych i jakościowych. Na każdym poziomie, szczegółowe kryteria wyników są stosowane, z uwzględnieniem ocenianych obowiązków i celów instytucji oraz obecnego i przyszłego ryzyka. Wskaźniki wyników stosowane do obliczania puli wynagrodzeń zmiennych powinny opierać się na wynikach trwałych i skutecznych. Ostrożne stosowanie metod rachunkowości i oceny powinno mieć miejsce (np. dochody odzwierciedlające bardzo niepewne metod wyceny powinny być wyłączone).

104. Przy ustalaniu puli można również skorzystać z podejścia "dół-góra", rozpoczynając proces na poziomie indywidualnych pracowników. W zależności od kryteriów wyników, według których pracownicy są oceniani, dokonywany jest przydział wynagrodzenia zmiennego. W związku z tym pula dla danej jednostki organizacyjnej jest równa sumie przyznanych wynagrodzeń na wszystkich jej niższych poziomach. Podejście "dół-góra" ma dwie słabości. Po pierwsze, pomija się ogólny wynik spółki. Po drugie, wartość wyniku na poziomie indywidualnym może być trudna do oceny na przestrzeni czasu, ponieważ organizacja jednostek biznesowych może się zmienić i dane dla wskaźników ważonych ryzykiem mogą być niekompletne lub nieadekwatne.

105. Przy ustalaniu ogólnej puli zmiennego wynagrodzenia, niezależnie od tego czy instytucja stosuje podjęcie "góra-dół" czy "dół-góra" lub łączy je, ważne jest, aby instytucja posiadała przetestowane ramy działania służące zapewnieniu niezbędnych kontroli i równowagi między tymi dwoma podejściami. Instytucje powinny zachować dokumentację dowodzącą, że tego rodzaju testowanie ma miejsce.

106. W momencie dystrybucji puli do jednostek biznesowych lub do indywidualnych pracowników, podział może być oparty na wzorach predefiniowanych lub za pomocą podejścia uznaniowego, albo opierając się kombinacji tych dwóch metod. Obie metody mają wady i zalety. Wzory są bardziej przejrzyste, a tym samym prowadzą do tworzenia wyraźnych zachęt, ponieważ pracownik zna wszystkie czynniki determinujące jego wynagrodzenie zmienne. Jednakże, wzory mogą nie wychwytywać wszystkich celów, zwłaszcza jakościowych. Uznaniowe podejście daje większą elastyczność zarządzania i dlatego może osłabić oparty na ocenie ryzyka efekt zachęty jaki wywiera wynagrodzenie zmienne bazujące na wynikach. Dlatego powinno ono być stosowane ostrożnie i być przejrzyste dla organów nadzoru. Czynniki takie jak ograniczenia budżetów, zatrzymanie i pozyskiwanie, punkt pracowników, subsydiowanie między

jednostkami biznesowymi itp., nie powinny dominować, ponieważ mogą one osłabić związek pomiędzy pomiarem wyników i ryzyka a wartością wynagrodzenia.

4.3.2. Korekta ryzyka w procesie przyznawania

Punkt (7) CRD III [...] Ocena składników wynagrodzenia zależnych od wyników powinna [...] uwzględniać związane z nimi ryzyka, które mogą się jeszcze zmaterializować [...]

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (n) podczas mierzenia wyników na potrzeby obliczeń zmiennych składników wynagrodzenia lub puli zmiennych składników wynagrodzenia dokonywana jest korekta z tytułu wszelkich obecnych i przyszłych rodzajów ryzyka i uwzględniane są koszt kapitału oraz wymagana płynność. Przyznając zmienne składniki wynagrodzenia w obrębie instytucji kredytowej, uwzględnia się także wszelkie rodzaje obecnego lub przyszłego ryzyka;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (q) wynagrodzenie zmienne, [...], jest wypłacane lub nabywa się do niego uprawnienia tylko wówczas, jeżeli ma ono zrównoważony charakter w stosunku do sytuacji finansowej całej instytucji kredytowej oraz jest uzasadnione wynikami tej instytucji kredytowej, jednostki przedsiębiorstwa i zainteresowanego pracownika.

Bez uszczerbku dla ogólnych zasad krajowego prawa zobowiązań i prawa pracy łączne wynagrodzenie zmienne jest generalnie znacznie zmniejszane w sytuacji, gdy instytucja kredytowa uzyskuje słabsze lub ujemne wyniki finansowe, z uwzględnieniem [...] obecnego wynagrodzenia [...]

107. Ta część omawia proces wdrażania korekt ryzyka typu "ex-ante" w procesie przyznawania wynagrodzenia oraz rodzaje i techniki korekt ryzyka "ex-ante".

Przy ustalaniu pul wynagrodzenia lub nagród indywidualnych, instytucje powinny rozważyć pełen zakres obecnych i potencjalnych (nieoczekiwanych) rodzajów ryzyka związanego z podejmowanymi działaniami. Skuteczność środków pomiaru wyników zastosowanych do ustalania puli wynagrodzenia może nie odzwierciedlać w pełni podejmowanego ryzyka, dlatego należy zastosować korektę typu "ex-ante" w celu zapewnienia, że wynagrodzenie zmienne jest w pełni dostosowane do podejmowanego ryzyka. Instytucje powinny ustalić, czy kryteria dostosowania ryzyka, z których korzystają uwzględniają poważne rodzaje ryzyka lub warunki skrajne. Kapitał ekonomiczny instytucji i modele kapitału regulacyjnego powinny zawierać analizy scenariuszy wydarzeń. Na przykład, jeżeli instytucja wykorzystuje zaawansowane metody pomiaru (AMA) do obliczania wymogów operacyjnych kapitału, ta metodologia będzie już uwzględniać poważne rodzaje ryzyka. Podobnie, modele ryzyka kredytowego i rynkowego instytucji mogą również uwzględniać niektóre poważne lub skrajne ryzyka. Alternatywnie, modele kapitału ekonomicznego instytucji lub inne wskaźniki kosztu kapitału mogą ukazywać te typy ryzyka.

108. Instytucje powinny określić, do jakiego poziomu są w stanie dostosować ilościowo swoje obliczenia dot. ryzyka zmiennego wynagrodzenia - czy to na poziomie jednostki gospodarczej lub dalej wzdłuż linii np. do stanowiska handlowego lub nawet do

poziomu indywidualnego. Instytucje powinny określić poziom szczegółowości, który jest odpowiedni dla każdego poziomu.

a. Ilościowa korekta ryzyka "ex-ante"

109. W celu posiadania prawidłowego i efektywnego systemu wynagrodzeń, instytucje będą używać wielu różnych środków ilościowych w procesie dostosowania ryzyka. Zazwyczaj, środki te będą oparte na nadrzędnych ramach dostosowania ryzyka.

Podczas pomiaru rentowności instytucji i jej jednostek organizacyjnych, pomiar powinien być oparty na przychodach netto, w których wszystkie koszty bezpośrednio i pośrednio związane z działalnością są pokrywane przez instytucje, nie wykluczając kosztów IT, kosztów stałych grupy, kosztów wyczerpanych zapasów lub zaprzestania działalności. Instytucje powinny upewnić się, że pule wynagrodzenia nie są "dopasowywane z dołu" tzn. tak aby spełnić pracownicze wymagania wobec wynagrodzenia.

110. Wśród czynników finansowych, które powinny być użyte jako podstawa do dostosowania wynagrodzenia zmiennego do ryzyka, instytucja powinna wziąć pod uwagę:

- koszty i ilość kapitału potrzebnego w odniesieniu do rodzajów ryzyka w swojej działalności. Koszty kapitałowe powinny odzwierciedlać profil ryzyka danej instytucji. Wszystkie koszty kapitałowe należy rozpatrywać w sposób kompleksowy. Oznacza to, że cały kapitał własny instytucji powinien być całkowicie przydzielony i pokryty;
- koszt i ilości ryzyka płynności przyjętego w toku działalności. Funkcjonowanie mechanizmu alokacji płynności wymaga przede wszystkim jasnych definicji tolerancji ryzyka oraz systemu cen transferowych funduszy instytucji. Ten ostatni ma dwa składniki: koszty pozyskiwania funduszy z punktu widzenia zarządzania aktywami i pasywami oraz składnik kosztów w postaci krzywej stopy procentowej oraz
- należy uwzględnić koszty pośrednie płynności (tj. niedopasowane koszty płynności, koszty warunkowego ryzyka płynności i innych ekspozycji na ryzyko płynności, które instytucja może mieć).

111. Pule i indywidualne nagrody mogą być dostosowane do ryzyka na konkretnych przykładach ilościowych obejmujących kapitał ekonomiczny, dochodowość ekonomiczną, rentowność aktywów ważonych ryzykiem i rentowność przydzielonego kapitału własnego. Korekty "ex-ante" są następnie ustalane na podstawie analizy wyników w porównaniu z tymi środkami. Środki te mogą zapewnić bardziej przejrzysty obraz pracy instytucji, w porównaniu do środków opartych jedynie na rachunkowości.

Ilościowe korekty ryzyka typu "ex-ante" wykonane przez instytucje w dużej mierze opierają się na środkach istniejących w ramach instytucji, na ogół używanych do innych celów zarządzania ryzykiem. W wyniku tego, ograniczenia i potencjalne problemy związane z

tymi środkami są również istotne dla procesu wynagrodzenia. Zastosowane korekty ryzyka powinny korzystać z doświadczeń zdobytych przy radzeniu sobie z tymi ryzykami w innych kontekstach i powinny być sprawdzane, jak każdy inny element procesu zarządzania ryzykiem.

b. Środki jakościowe dla korekty ryzyka ex-ante

112. Ważne jest, aby elementy jakościowe ryzyka były brane pod uwagę. Te korekty "ex-ante" mogą mieć miejsce podczas ustalania puli wynagrodzenia w skali całej instytucji lub jednostki biznesowej lub przy ustalaniu indywidualnego wynagrodzenia. Jakościowe korekty "ex-ante" są wspólne na poziomie puli i na poziomie indywidualnym, w przeciwieństwie do korekt ilościowych, które wydają się być najczęściej obserwowane jedynie na poziomie puli.

Instytucje dokonują jakościowych korekt/dostosowań ryzyka, podczas przydzielania / ustalania wynagrodzeń osób fizycznych poprzez wykorzystanie wyważonych kart wyników, które wyraźnie zawierają czynniki ryzyka i kontroli, takie jak naruszenie zgodności, naruszenia limitów ryzyka i podział kontroli wewnętrznej (np. na podstawie wyników audytu wewnętrznego).

Wytyczne dla Nadzoru

113. Organy nadzoru powinny:

- ustalić czy funkcje kontroli i zarządzania ryzykiem są zaangażowane w określanie mechanizmów korekt ryzyka "ex-ante";
- określić, czy dana instytucja ogranicza swoją całkowitą pulę wynagrodzeń zmiennych, jakie jednostki używane są do obliczania takiego ograniczenia i jaki jest rozmiar tego ograniczenia;
- określić, jak szczegółowe są jednostki dostosowania parametrów ryzyka;
- przeanalizować i sprawdzić wdrożone ramy działania w instytucjach aby zapewnić niezbędne kontrole i równowagę między podejściem "od góry" i "od dołu" stosowanych do obliczania wynagrodzenia zmiennego;
- upewnić się, że instytucje dokumentują metody stosowane w celu wdrożenia korekty ryzyka "ex-ante" w ich procesie wynagradzania;
- przeanalizować wewnętrzne procedury i protokoły z posiedzeń Komitetu ds. Wynagrodzeń aby zrozumieć, jak czynniki uznaniowe stosowane są w korekcie ryzyka "ex-ante" zmiennych składników wynagrodzenia na poziomie indywidualnym lub w obliczaniu puli na poziomie jednostki biznesowej;
- przeanalizować (jeśli są) przypadki kwestionowania przez personel wykorzystania czynników opartych na wzorach lub na opiniach uznaniowych w określaniu zmiennego składnika wynagrodzenia; oraz

- przeanalizować politykę i procedury instytucji zapewniające, że instytucja faktycznie stosuje korektę, która jest wystarczająco duża, aby znacząco zmniejszyć rozmiar puli wynagrodzeń w złych okresach.

4.4. Proces wypłaty wynagrodzeń

Wytyczne dla instytucji

4.4.1. Wynagrodzenie nieodroczone i odroczone

Punkt (9) CRD III Wypłata znacznej części zmiennego elementu wynagrodzenia, np. 40–60 %, powinna być rozłożona na odpowiedni okres. Odsetek ten powinien znacznie rosnać wraz ze stażem lub zakresem odpowiedzialności osoby otrzymującej wynagrodzenie. [...]

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (h) [...] faktyczna wypłata składników wynagrodzenia zależnych od wyników była rozłożona na okres uwzględniający cykl koniunkturalny instytucji kredytowej i ryzyko związane z prowadzoną przez nią działalnością gospodarczą;

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (p) znaczna część, która stanowi co najmniej 40 % zmiennych składników wynagrodzenia, jest rozłożona na okres nie krótszy niż trzy do pięciu lat i jest właściwie dostosowywana do charakteru działalności, związanych z nią ryzyk i działań danego pracownika. Wynagrodzenie płatne w ramach uzgodnień o odroczeniu wypłaty przysługuje nie wcześniej niż to wynika z zasady proporcjonalności. W przypadku zmiennych składników wynagrodzenia opiewających na szczególnie dużą kwotę odroczeniu wypłaty podlega co najmniej 60 % tej kwoty. Długość okresu odroczenia ustala się zgodnie z cyklem koniunkturalnym, charakterem działalności, ryzykiem z nią związanym oraz działalnością odnośnych pracowników;

114. Plan odroczenia jest kluczowy dla poprawy skutków dostosowania ryzyka w pakietach wynagrodzenia, ponieważ pozwala aby część wynagrodzenia była skorygowana o realizację ryzyka na przestrzeni czasu dzięki korektom ryzyka "ex-post". Mimo, że wynagrodzenie jest dostosowywane poprzez korekty ryzyka "ex-ante", ze względu na niepewność, korekty "ex-post" są potrzebne do utrzymania pełnego dostosowania używanych zachęt. Można to zrealizować jedynie wtedy gdy część wynagrodzenia zostanie odroczone.

115. Plany odroczenia określane są przez różne elementy: (a) horyzont czasowy odroczenia, (b) część wynagrodzenia zmiennego, która jest odroczone, (c) prędkość z którą odroczone wynagrodzenie jest przyznawane (*proces nabywania uprawnień*) oraz (d) okres czasu od naliczania do wypłaty pierwszej kwoty odroczonej; innym problemem jest forma odroczonego wynagrodzenia zmiennego (choć nie jest ona zależna od odroczenia - patrz punkt 4.4.2.). Instytucje mogą różnicować swoje harmonogramy odroczeniowe poprzez zmianę tych pięciu elementów. Stosowanie podejścia bardziej rygorystycznego niż jest to konieczne w odniesieniu do jednego z elementów może mieć wpływ na dokładność kontroli nadzorczej dla elementu drugiego. W każdym przypadku sposób

w jaki instytucja łączy te elementy musi doprowadzić do ustanowienia miarodajnego harmonogramu odroczeń, w którym zachęty związane z długoterminowym dostosowaniem ryzyka są przejrzyste.

a. Horyzont czasowy i nabywanie uprawnień

116. Okres odroczenia zawsze zaczyna się w momencie zapłaty części wynagrodzenia zmiennego "z góry" i może być połączony albo ze zmiennym wynagrodzeniem w gotówce lub w instrumentach. Okres ten kończy się, gdy ostatnia część wynagrodzenia zmiennego zostaje nabyta. Minimalny okres odroczenia wynosi od trzech do pięciu lat, w zależności od potencjalnego wpływu pracowników na profil ryzyka instytucji. Rzeczywisty okres odroczenia powinien być przypisany do obowiązków i zadań wykonywanych przez pracowników i oczekiwanych wahań aktywności gospodarczej instytucji, co w wielu przypadkach będzie oznaczać dłuższy horyzont czasowy. Przynajmniej dla członków organu zarządzającego w jego funkcjach zarządzania, instytucja powinna rozważyć dłuższy okres odroczenia.

b. Proces nabywania uprawnień

117. *Nabywanie uprawnień typu "pro-rata"* (lub płatność) oznacza np. że dla okresu odroczenia wynoszącego trzy lata, na końcu lat $n + 1$, $n + 2$ i $n + 3$, nabywana przez pracownika jest $1 / 3$ odroczonego wynagrodzenia, jeżeli koniec n jest momentem, w którym dokonuje się oceny wyników, w celu ustalenia wynagrodzenia zmiennego. Załącznik 3 do niniejszych wytycznych zawiera schemat pokazujący przykład rozłożenia "pro-rata" w systemie odroczenia, w którym 60% wynagrodzenia zmiennego jest odroczone (rysunek pierwszy).

118. W każdym przypadku nabywanie uprawnień nie powinno odbywać się częściej niż raz w roku (np. nie co sześć miesięcy), ponieważ wyższe częstotliwości nie pozwalają na właściwą ocenę ryzyka i tym samym, korekty "ex post" wynagrodzenia.

c. Część do odroczenia

119. Część wynagrodzenia zmiennego, która musi zostać odroczone waha się od 40 do 60%, w zależności od wpływu jaki pracownik (lub kategoria pracowników) może mieć na profil ryzyka instytucji oraz wykonywane obowiązki i zadania, w zależności od kwoty zmiennej wynagrodzenia. Jeżeli instytucja zdecyduje się ustalić część, która jest odroczone w formie narastającej (kaskadowej) kwoty bezwzględnej (a nie w formie procentu od całkowitego wynagrodzenia zmiennego - np. część od 0 do 100: 100% z góry, część od 100 do 200: 50% z góry i reszta odroczone, część powyżej 200: 25% z góry i reszta zostaje odroczone ...), organ nadzoru oceni, czy na podstawie średniej ważonej, takie instytucje przestrzegają progów od 40 do 60%.

d. Okres pomiędzy rozliczeniem a uzyskaniem odroczonej kwoty

120. W celu zapewnienia właściwej oceny wyników działania, a zatem, aby dokonać właściwej korekty o ryzyko typu "ex-post", pierwsza część odroczonej kwoty nie może być wypłacona zbyt szybko po okresie naliczania. Aby odroczenie było naprawdę

skuteczne w odniesieniu do zachęcania personelu, pierwsza kwota nie powinna być przyznana wcześniej niż 12 miesięcy po okresie naliczania. Zobacz również dane na pierwszym rysunku w załączniku nr 3 w sprawie rozłożenia typu "pro-rata".

4.4.2. Gotówka w stosunku do instrumentów

Punkt (7) CRD III [...] W celu dalszego dostosowania zachęt znaczna część zmiennych wynagrodzeń wszystkich pracowników objętych tymi wymogami powinna składać się z akcji danej instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej, instrumentów związanych z tymi akcjami, lub – w przypadku nienotowanych na giełdzie instytucji kredytowych lub firm inwestycyjnych – innych odpowiadających im instrumentów niepieniężnych oraz w stosownych przypadkach innych długoterminowych instrumentów finansowych, które odpowiednio odzwierciedlają jakość kredytową instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej. Powinno być możliwe, aby instrumenty te obejmowały instrumenty kapitałowe, które w przypadku napotkania przez instytucje poważnych problemów finansowych byłyby zamieniane na udziały lub w inny sposób odpisywane. Gdy dana instytucja kredytowa nie wydaje długoterminowych instrumentów finansowych, powinna mieć możliwość wypłacania znaczącej części zmiennych wynagrodzeń w postaci akcji, instrumentów z nimi związanych lub innych odpowiadających im instrumentów niepieniężnych. Państwa członkowskie lub ich właściwe organy powinny mieć możliwość wprowadzania ograniczeń co do rodzajów i formy tych instrumentów lub zakazywania niektórych z nich w stosownych przypadkach.

Punkt (9) CRD III [...] Ponadto znaczną część zmiennego składnika wynagrodzenia powinny stanowić akcje instytucji kredytowej czy też firmy inwestycyjnej albo instrumenty z nimi związane, w zależności od struktury prawnej danej instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej lub – w przypadku nienotowanej na giełdzie instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej – innych odpowiadających im instrumentów niepieniężnych oraz w stosownych przypadkach innych długoterminowych instrumentów finansowych, które odpowiednio odzwierciedlają jakość kredytową instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej. W tym kontekście ogromne znaczenie ma zasada proporcjonalności, gdyż nie zawsze właściwe może być zastosowanie tych wymogów do małych instytucji kredytowych i przedsiębiorstw inwestycyjnych. Uwzględniając ograniczenia dotyczące wysokości zmiennego wynagrodzenia wypłacanego z góry gotówką, należy ograniczyć wysokość zmiennego wynagrodzenia, które można wypłacać w gotówce lub w postaci ekwiwalentu pieniężnego niepodlegającego odroczeniu, tak, aby w dalszym stopniu dostosować osobiste cele pracowników do długoterminowych interesów instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23

(o) znaczna część każdego zmiennego wynagrodzenia, wynosząca co najmniej 50 %, składa się z następujących składników w odpowiedniej równowadze:

(i) akcje lub odpowiadające im tytuły własności podlegające strukturze prawnej danej instytucji kredytowej lub związane z nimi instrumenty albo odpowiadające im instrumenty niepieniężne, w przypadku nienotowanej instytucji kredytowej; oraz (ii) w stosownych przypadkach inne instrumenty w rozumieniu art. 66 ust. 1a lit. a), które odpowiednio i w sposób ciągły odzwierciedlają jakość kredytową instytucji kredytowej. Instrumenty, o których mowa w niniejszej literze, podlegają właściwej polityce wstrzymywania służącej dostosowaniu zachęt do długoterminowych interesów danej instytucji kredytowej. Państwa członkowskie lub ich właściwe organy mogą wprowadzać ograniczenia co do rodzajów i formy tych instrumentów lub zakazać niektórych z nich w stosownych przypadkach.

Litera ta ma zastosowanie zarówno do części odroczonego składnika wynagrodzenia zmiennego zgodnie z lit. p), jak i do części nieodroczonego wynagrodzenia zmiennego;

Artykuł 22 dyrektywy 2006/48/WE, punkt 4

Komitet Europejskich Organów

Nadzoru Bankowego zapewnia między innymi, wytyczne: [...] (b) określające instrumenty, które mogą być uznane za instrumenty w rozumieniu pkt 23 lit. o) ppkt (ii) załącznika V, odzwierciedlające w odpowiedni sposób jakość kredytową instytucji kredytowej w rozumieniu pkt 23 lit. o) tego załącznika.

a. Rodzaje instrumentów

121. Do celów niniejszych wytycznych (oraz, jak określono w Załączniku V do CRD), **instrumenty** mogą być rozumiane jako instrumenty, które należą do jednej z następujących dwóch kategorii:

- akcje lub odpowiadające im tytuły własności podlegające strukturze prawnej danej instytucji kredytowej lub związane z nimi instrumenty albo odpowiadające im instrumenty niepieniężne, w przypadku nienotowanej instytucji kredytowej;²⁴²⁵; oraz
- inne instrumenty w rozumieniu artykułu 66 ustęp 1a litera a) CRD, w stosownych przypadkach, które odzwierciedlają jakość kredytową instytucji kredytowej w przypadku utrzymania ciągłości działania.

Niniejszy wymóg pozostaje bez uszczerbku dla krajowego prawa spółek i ram prawnych które, między innymi, mogą wprowadzać ograniczenia całkowitej ilości instrumentów, które akcjonariusz może posiadać (np. może tak być w przypadku instytucji spółdzielczych). W podejmowaniu decyzji o wielkości i rodzaju stosowanych instrumentów, instytucje mogą wziąć pod uwagę ich wpływ na strukturę zarządzania instytucją.

122. W stosownych i możliwych do zastosowania przypadkach, część zmienna wynagrodzenia, która wypłacana jest w instrumentach (albo z góry lub w formie odroczonej) musi być odpowiednio wyważonym połączeniem obu kategorii.

123. Jednym z podstawowych celów wynagradzania pracowników za pomocą instrumentów jest wprowadzenie pracowników na pozycję właściciela aby ujednolicić interes pracowników z interesem zainteresowanych stron, zwłaszcza właścicieli. Stanowisko stwarzające wrażenie "posiadania" instytucji stanowi dla pracowników zachętę do zwiększania wartości instytucji. Ta wartość dodana zostanie odzwierciedlona w wartości instrumentów.

²⁴ W kontekście grupowym, instytucje zależne nienotowane mogą mieć możliwość wykorzystania instrumentów wyemitowanych przez spółkę dominującą.

²⁵ Indeksy nie mogą być stosowane jako punkt odniesienia dla wartości instytucji.

124. Dostępność instrumentów w ramach pierwszej kategorii jest uzależniona od formy prawnej instytucji. W przypadku instytucji w formie prawnej będącej spółką akcyjną, akcje lub udziały lub instrumenty z nimi związane są w stanie dostosować interesy właścicieli i pracowników. Instrumenty związane z udziałami to te instrumenty, których wartość opiera się na aprecjacji wartości rynkowej akcji, a dla których ceny akcji są punktem odniesienia, np. prawa do aprecjacji wartości akcji, rodzaje udziałów "syntetycznych".

125. Dla wielu instytucji, które nie są spółkami akcyjnymi, instrumenty związane z udziałami nie są dostępne ze względu na ich formę prawną. Nawet dla spółek nienotowanych może być trudno określić ceny udziałów, które reprezentują wartość instytucji, gdy nie ma dostępnej ceny rynkowej. W tych przypadkach mogą być użyte instrumenty alternatywne, również te oparte na pulach środków pieniężnych, które odzwierciedlają wartość instytucji i odnoszą taki sam zamierzony efekt jak instrumenty związane z akcjami. W odróżnieniu od akcji i instrumentów związanych z akcjami, wartość tych równoważnych bezgotówkowych instrumentów jest określana przez stronę trzecią, a nie przez giełdę. Instrumenty, inne niż akcje lub instrumenty związane z akcjami, powinny posiadać porównywalne funkcje do akcji pod względem ich zdolności absorpcji strat. Do alternatywnych instrumentów, takich jak plany fantomowe oparte na wycenie strony trzeciej, ważne jest, aby wartość instytucji była określona poprawnie i zrozumiale. W celu odzwierciedlenia bieżącej wartości instytucji w tych alternatywnych instrumentach, wartość instytucji musi być określona bezpośrednio w momencie przyznawania i przed nabyciem przez pracowników odpowiednich uprawnień, a przed okresem odroczenia. Negatywny rozwój wartości instytucji będzie więc odzwierciedlony w wartości tych alternatywnych instrumentów.

Ani dywidendy ani odsetki nie są wypłacane w tego rodzaju instrumentach przed nabyciem uprawnień przez pracowników.

CEBS będzie monitorować zmiany przepisów i rozwój rynków w odniesieniu do tych alternatywnych instrumentów i jeśli to konieczne, dostarczy dalszych wskazówek dotyczących korzystania z tych instrumentów w ramach wynagrodzenia.

126. Druga kategoria odnosi się do konkretnego podzbioru instrumentów hybrydowych tzw. Poziomu 1 (Tier 1), które są opisane w artykule 66, ustęp 1a litera a) CRD: instrumenty które muszą zostać przekształcone w sytuacjach nadzwyczajnych i mogą zostać przekształcone z inicjatywy właściwych organów w dowolnym czasie w oparciu o sytuację finansową i sytuację dotyczącą wypłacalności emitenta w pozycje funduszy własnych podstawowych, o których mowa w art. 57 lit. a), CRD²⁶, we wcześniej określonym zakresie.

²⁶Dla tych podstawowych funduszy własnych, które można uwzględnić w bazie kapitałowej w dowolnych granicach, CEBS opublikowała dnia 14 czerwca 2010 r. Wytyczne Wdrażania dotyczące instrumentów, o których mowa w artykule 57 (a) dyrektywy 2006/48/WE przekształconej, dostępnej na stronie <http://www.c-eps.org/Publications.aspx>.

127. CEBS już opublikował wytyczne dotyczące hybrydowych instrumentów kapitałowych w dniu 10 grudnia 2009 roku²⁷. Wytyczne te uzupełniają CRD, opisując kryteria kwalifikacji hybrydowych instrumentów kapitałowych do funduszy własnych podstawowych. W przypadku instrumentów w rozumieniu artykułu 66 ustęp 1a litera a), wytyczne określają opisane cechy np. w kategoriach konwersji na instrumenty, o których mowa w artykule 57 (a) CRD. W wyniku tego, te instrumenty będą, w przypadku ryzyka spadku, rozdzielały straty równomiernie pomiędzy akcjonariuszami od daty emisji tych instrumentów.

b. Polityka wstrzymywania

128. W celu uzyskania niezbędnego dostosowania ryzyka dla instrumentów, zasady wstrzymywania powinny być określone w polityce wynagrodzeń instytucji. Instytucja powinna być w stanie wyjaśnić, w jaki sposób zasady wstrzymywania odnoszą się do innych środków dostosowania ryzyka w ogólnej polityce wynagrodzeń i powinna umieć wyjaśnić, czy i w jaki sposób odróżnia się instrumenty wypłacane z góry od instrumentów odroczonech.

Okres wstrzymywania, jako najważniejszy element polityki wstrzymywania (retencji), są związane z nabywaniem uprawnień do instrumentów.

W przypadku instrumentów stosowanych "z góry", okresy wstrzymywania są jedynym mechanizmem dostępnym do podkreślenia różnicy między środkami pieniężnymi wypłacanymi "z góry" a instrumentami przyznawanymi "z góry" w celu dostosowania zachęt do długofalowego interesu instytucji.

W przypadku instrumentów odroczonech, okresy wstrzymywania następują po nabyciu każdej części (patrz również koncepcje w Załączniku 1, a drugi schemat w załączniku 3 ilustruje te pojęcia). Organy nadzorcze ustalają, czy okresy wstrzymywania proponowane przez instytucję uznaje się za wystarczające i odpowiednie.

129. Minimalny okres wstrzymywania powinien być wystarczający do dostosowania zachęt do długofalowych interesów instytucji. Różne czynniki mogą sugerować, czy termin ten ma być dłuższy, czy krótszy. Na przykład, kiedy miejsce ma okres odroczenia dłuższy niż minimalny, który wynosi trzy lata dla Określonego Personelu mającego mniejszy wpływ oraz wynoszący pięć lat dla Określonego Personelu mającego najwyższy istotny wpływ, lub w przypadku oceny wyników pracowników instytucji na przestrzeni wieloletniego okresu naliczania przy właściwym poziomie dokładności korekt "ex-ante", instytucje mogą odpowiednio skrócić okres wstrzymywania dla instrumentów odroczonech. Z drugiej strony, dłuższy okres może być rozpatrywany w przypadkach

²⁷ Są one dostępne na stronie <http://www.c-eps.org/Publications.aspx>

gdy ryzyko wyników może zmaterializować się po upływie minimalnego okresu wstrzymywania. Ponadto, należałoby stosować dłuższe okresy wstrzymywania dla pracowników z najbardziej istotnym wpływem na profil ryzyka instytucji.

130. Jest możliwe, aby okres wstrzymywania trwał przez okres krótszy niż okres odroczenia wynoszący minimum trzy do pięciu lat stosowany do instrumentów, które nie są wypłacane z góry. Jednakże, jako przykład proporcjonalności dla najwyższej kadry kierowniczej, duże i złożone instytucje powinny rozważyć zastosowanie okresu wstrzymywania instrumentów wypłacanych "z góry", który wykracza poza okres odroczenia dla instrumentów odroczonego.

131. Instrumenty powinny być wyceniane w dniu przyznania (na koniec okresu naliczania) tych instrumentów - w innym razie byłoby to sprzeczne z interesami długofalowymi instytucji. Wartość ta jest podstawą do określenia liczby początkowej instrumentów i późniejszych korekt "ex-post" liczby tych instrumentów.

132. Ważne jest, aby podkreślić, że płatność instrumentów "z góry", nawet przy minimalnym okresie wstrzymania np. 3 lat, nie jest równoznaczna z odroczeniem wypłaty instrumentów. Instrumenty płatne z góry należą do pracownika (nabył on do nich uprawnienia), co oznacza, że nie mają zastosowania do nich mechanizmy typu "malus" (obniżenia wynagrodzenia). Mimo, że pracownik nie może zbyć instrumentów przez okres 3 lat, instytucja nie może zmienić liczby instrumentów mu przyznanych. Odwrotnie jest w przypadku instrumentów odroczonego - podlegają one korekcie o ryzyko "ex-post" ze względu na testowanie "z dołu" podstawowych wyników, co może prowadzić do zmniejszenia liczby instrumentów, które zostaną ostatecznie wypłacone (patrz niżej od pkt 134).

Różnica ta jest przedstawiona w drugim rysunku w Załączniku 3.

c. Minimalna część instrumentów i ich dystrybucja w czasie

133. Koniec podpunktu (o) Załącznika V, punkt 23, mówi o tym, że co najmniej 50 % każdego wynagrodzenia zmiennego składa się z instrumentów powiązanych z akcjami lub udziałami. Wymóg ten jest również stosowany zarówno do części omawianego odroczonego składnika wynagrodzenia zmiennego, jak i do części nieodroczonego wynagrodzenia zmiennego. Oznacza to, że minimalny próg 50% dla instrumentów musi być zachowany zarówno do części odroczonego, jak i nie odroczonego składnika wynagrodzenia zmiennego; innymi słowy, instytucje muszą stosować te same proporcje między wybranymi instrumentami a środkami pieniężnymi w ich łącznym wynagrodzeniu zmiennym płatnym zarówno z góry, jak i w formie odroczonego.

Przykłady:

- **Prawidłowe praktyki:** W przypadku niektórych kategorii własnego Określonego Personelu instytucja ustala proporcję 50 / 50 między instrumentami a gotówką dla zmiennego wynagrodzenia, w połączeniu z planem 60% odroczenia (tj. 40% nie odroczonego wynagrodzenia zmiennego). Oznacza to wypłatę "z góry" w stosunku 20/20 - instrumenty/gotówka (tj. 50% z 40). Odroczonego część składa się z proporcji instrumenty/gotówka wynoszącej 30/30

- **Prawidłowe praktyki:** W przypadku niektórych kategorii własnego Określonego Personelu instytucja ustala proporcję 70 / 30 instrumenty/gotówka dla wynagrodzenia zmiennego w połączeniu z 40% planem odroczenia (tj. 60% nie odroczonego wynagrodzenia zmiennego). Oznacza to wypłatę "z góry" w stosunku 42/18- instrumenty/gotówka (tj. 70% z 60). Odroczonego część składa się z proporcji instrumenty/gotówka wynoszącej 28/12
- **Niewłaściwe praktyki:** Jeśli dla pewnej kategorii Określonego Personelu, instytucja ustala proporcję 50/ 50 instrumenty/gotówka dla wynagrodzenia zmiennego w połączeniu z 40% planem odroczenia to instytucja nie może zdecydować o wypłacie 50 "z góry" w gotówce i 10 w instrumentach, co prowadzi do odroczonego wynagrodzenia wynoszącego 40 w instrumentach.
- **Niewłaściwe praktyki:** Jeśli dla pewnej kategorii Określonego Personelu, instytucja ustala proporcję 70/ 30 instrumenty/gotówka dla wynagrodzenia zmiennego w połączeniu z 50% planem odroczenia to instytucja nie może zdecydować o wypłacie 50 "z góry" w instrumentach i 0 w gotówce, co prowadzi do odroczonego wynagrodzenia wynoszącego 20 w instrumentach i 30 w gotówce.

W Załączniku 3, podano przykład takiego równego podziału instrumentów w okresie nie odroczonego oraz odroczonego (drugi rysunek).

4.4.3. Włączenie ryzyka na zasadzie "ex-post" do wynagrodzenia zmiennego.

Załącznik V, Sekcja 11 Dyrektywy 2006/48/WE, punkt 23 (q) wynagrodzenie zmienne, w tym również jego odroczonego część, jest wypłacane lub nabywa się do niego uprawnienia tylko wówczas, jeżeli ma ono zrównoważony charakter w stosunku do sytuacji finansowej całej instytucji kredytowej oraz jest uzasadnione wynikami tej instytucji kredytowej, jednostki przedsiębiorstwa i zainteresowanego pracownika.

Bez uszczerbku dla ogólnych zasad krajowego prawa zobowiązań i prawa pracy łączne wynagrodzenie zmienne jest generalnie znacznie zmniejszane w sytuacji, gdy instytucja kredytowa uzyskuje słabsze lub ujemne wyniki finansowe, z uwzględnieniem [...] zmniejszenia wypłat kwot zarobionych wcześniej, między innymi poprzez obniżenie wynagrodzenia (tzw. malus) lub odebranie wcześniej wypłaconej premii (tzw. clawback);

a. Wyraźne korekty ryzyka "ex-post"

134. Po przyznaniu pracownikowi początkowej części zmiennej wynagrodzenia, i po wypłaceniu części "z góry", instytucja nadal będzie mogła dostosować, w drodze redukcji, wynagrodzenie zmienne na przestrzeni czasu i zależnie od bieżących wyników pracownika. Jest to element korekty ryzyka "ex-post" absolutnie niezbędny do usprawnienia pełnego dostosowania polityki wynagrodzeń z podejmowanym ryzykiem.

135. Korekta ryzyka "ex-post" jest wyraźnym mechanizmem dostosowania ryzyka, przez które instytucja sama dostosowuje wynagrodzenie pracownika poprzez klauzule typu "malus/clawback" (np. poprzez obniżenie wynagrodzenia w gotówce lub poprzez przyznanie mniejszej liczby instrumentów). Korekta ryzyka "ex-post" powinna być zawsze związana z wynikami: techniki, które stosowane są np. w oparciu o kwotę dywidend lub zmianę cen akcji nie są wystarczające. W związku z tym korekty ryzyka "ex post" są często nazywane "korektami wyników", ponieważ są one odpowiedzią na rzeczywiste wyniki ryzyka działań pracowniczych. Środki dotyczące wyników podejmowane na tym etapie pozwalają instytucji na przeprowadzenie analizy (oraz testowania z dołu), czy jej początkowe korekty ryzyka "ex-ante" były prawidłowe. Instytucje powinny zapewnić, że istnieje związek pomiędzy pierwszym pomiarem wyników a wynikami testowania z dołu (wstecznego). Tak więc, zakres koniecznych korekt ryzyka "ex-post" jest zależny od jakości (dokładności) korekt ryzyka "ex-ante".

136. Mechanizm zwany "malus" jest sposobem wdrożenia systemu dostosowania ryzyka zmniejszającym wartość części wynagrodzenia odroczonego, po uwzględnieniu rzeczywistych wyników instytucji jako całości, jednostki biznesowej i, w miarę możliwości pracownika. Wpływ tego rodzaju korekty o ryzyko "ex post" nie może być zwiększony poprzez wypłacanie sztucznie wysokiego odsetka (powyżej stawek rynkowych) w gotówce części odroczonej wynagrodzenia pracownika. Mechanizm "malus" działa poprzez wpływ na proces nabywania uprawnień i nie może działać po upływie okresu odroczenia. Ponadto mechanizm "clawback" może być sposobem na uzyskanie korekty ryzyka "ex-post" w odniesieniu do wynagrodzenia zmiennego (patrz również "Pojęcia" w załączniku 1).

137. Instytucje mogą korzystać z określonych kryteriów, według których zastosowanie mają zarówno mechanizmy "malus" (zarówno do części gotówkowej jak i do instrumentów odroczonej części wynagrodzenia), jak i "clawback". Kryteria te powinny obejmować na przykład:

- a. przykłady niewłaściwego zachowania lub poważnego błędu popełnionego przez pracownika (np. naruszenie kodeksu postępowania i innych przepisów wewnętrznych, zwłaszcza w odniesieniu do ryzyka);
- b. przypadki gdy instytucja lub jednostka biznesowa odnotowuje znaczny spadek wyników finansowych (wskaźniki szczegółowe muszą być zastosowane);
- c. przypadki gdy instytucja lub jednostki biznesowa, w której pracownik pracuje odnosi znaczne niepowodzenia w zarządzaniu ryzykiem;
- d. istotne zmiany w sytuacji gospodarczej instytucji lub ustawowej bazie kapitałowej.

Mechanizm "clawback" zwykle działa w przypadku oszustwa lub informacji wprowadzających w błąd. W stosownych przypadkach instytucje powinny stosować klauzule mechanizmu "clawback" jako dodatek do dwóch przypadków wspomnianych powyżej np. wynagrodzenie otrzymane z naruszeniem CRD i niniejszych wytycznych.

138. Podobnie do korekty ryzyka "ex-ante" i korekty ryzyka "ex-post" mechanizm ten może opierać się na zarówno na przesłankach ilościowych jak i na ocenie uznaniowej. Zaletą metody uznaniowej jest to, że oceniający mogą uwzględnić okoliczności, które są trudne do uchwycenia w podejściu opartym na wzorach.

139. Aby mieć największy wpływ na zachęcanie pracowników, zmienne powinny mierzyć wyniki jak najbliżej do poziomu podejmowanych przez pracownika decyzji, które podlegają dostosowaniu ryzyka "ex-post". Na przykład, zmienne dla wyższej kadry kierowniczej powinny być prawdopodobnie zależne do wyników instytucji jako całości, lub wyników jednostki albo decyzji, które zostały ustalone przez strategię kierownictwa. W innym przypadku, zmienne dla kierownika ds. kredytów opierałyby się idealnie na kredytach udzielonych lub monitorowanych przez tę osobę. Zmienne dla kierownika odpowiedzialnego za jednostkę biznesową idealnie bazowałyby na wynikach jego jednostki.

b. Dostosowania domniemane

140. Gdy wynagrodzenie zmienne ma postać instrumentów, ostateczna wypłata dla pracownika częściowo uzależniona będzie od cen rynkowych podlegających wahaniom w okresie odroczenia lub wstrzymania. Taka doraźna korekta wynagrodzenia nie jest związana z żadną z decyzji instytucji, ale związana jest z formą, która jest stosowana do wypłaty tego wynagrodzenia. W żadnym wypadku wzrost/spadek cen akcji nie jest uznawany za wystarczający jako forma korekty ryzyka "ex-post". Zawsze powinna istnieć forma wyraźnej korekty o ryzyko z inicjatywy instytucji. Powinno tak być ponieważ zmiany cen mogą być zależne od wielu innych czynników niż tylko od wyników działalności członków personelu. W przypadku personelu nie będącego personelem wyższego szczebla, może nie być bezpośredniego związku pomiędzy ich decyzjami a wartością instytucji.

141. Okres wstrzymania wpływa na bodźce związane z podejmowaniem ryzyka przez pracowników tylko poprzez wydłużenie okresu, w którym dostosowania domniemane mogą mieć miejsce. Dlatego okres wstrzymania sam w sobie nigdy nie może być wystarczający do opracowania korekty o ryzyko "ex-post" w odniesieniu do instrumentów. Okres wstrzymywania nie zastępuje dłuższego okresu odroczenia.

c. Możliwość korekty w górę

142. Symetria między wynagrodzeniem a wynikami pomiaru ryzyka ma dwa istotne wymiary. Po pierwsze, zmienne wynagrodzenie musi być wystarczająco elastyczne, aby móc zejść do zera, jeśli wyniki okażą się niespodziewanie negatywne (patrz wyżej). Z drugiej strony, powstaje pytanie, czy mogą one wzrosnąć powyżej kwoty pierwotnie ustalonej i przyznanej, jeżeli wyniki te są nadspodziewanie dobre.

143. Odpowiedź jest prosta w przypadku instrumentów, ponieważ ich cena rynkowa może wzrosnąć, więc pośrednio będą one podlegały zmianom swojej wartości w obu kierunkach.

144. Pytanie staje się bardziej skomplikowane w odniesieniu do wyraźnej korekty ryzyka "ex-post" (zarówno w przypadku gotówki, jak i instrumentów). Jako główną zasadę uznaje się, że metody typu "malus" (obniżenie wynagrodzenia) lub "clawback" (odebranie wcześniej wypłaconej premii) zazwyczaj powodują zmniejszenie wartości wynagrodzenia zmiennego. W żadnym wypadku korekta ryzyka "ex-post" nie prowadzi do zwiększenia odroczonej części. Kiedy pracownik jest narażony zarówno na pozytywne, jak i negatywne skutki dystrybucji wyników, będzie on zachęcany do podejmowania większego ryzyka niż to, które można uznać za rozsądne z punktu widzenia nadzoru.

Wytyczne dla Nadzoru

145. Organy nadzoru powinny:

- sprawdzić horyzont czasowy obowiązujących harmonogramów odroczenia i zobaczyć jak odnosi się on do całkowitego horyzontu czasowego dla danego zmiennego składnika wynagrodzenia, tj. całkowity horyzont okresu (ów) naliczania, okres odroczenia oraz okres wstrzymania, jeżeli nie pokrywają się z okresem odroczenia. Ten łączny horyzont czasowy powinien odzwierciedlać cykl biznesowy instytucji;
- zbadać historyczne dane dotyczące wynagrodzenia, które mają zostać ujawnione przez instytucje i które związane są z odroczeniem i systemami wynagrodzeń związanych z akcjami, aby sprawdzić, jak poszczególne progi liczbowe były przestrzegane;
- przeanalizować kombinację instrumentów związanych z akcjami, które stosowane są przez instytucję w celu osiągnięcia progu 50%, aby w odpowiedni sposób odzwierciedlić długoterminowe interesy danej instytucji;
- sprawdzić, czy wyraźna korekta ryzyka "ex-post" jest zdefiniowana i szczegółowa;
- przeanalizować, czy wyraźne korekty ryzyka "ex-post" opierają się na ocenie wyników pracownika, sprawdzić kryteria stosowane do pomiaru wyników pracownika (środki ilościowe, środki uznaniowe i równowagę między nimi) i sprawdzić, czy odroczone wynagrodzenie zmienne zostało przyznane czy nie w odpowiednich przypadkach;
- sprawdzić, czy mechanizm obniżenia wynagrodzenia (tzw. "malus") został zastosowany zarówno do części środków pieniężnych, jak i związanych z akcjami w odroczonej części wynagrodzenia zmiennego oraz do kryteriów, na których opiera się "malus";
- sprawdzić, czy korekty ryzyka "ex-post" nie spowodują zwiększenia wynagrodzenia zmiennego; oraz

- przeanalizować (jeśli istotne) przypadki kwestionowania zastosowania mechanizmu "malus" przez pracowników.

5. UJAWNIANIE INFORMACJI

Wytyczne dla instytucji

5.1. Filar 3 Ujawnienia zewnętrzne

Punkt (21) CRD III Dobre struktury zarządzania, przejrzystość i ujawnianie informacji są podstawowymi warunkami prawidłowej polityki wynagrodzeń. Aby struktury wynagrodzeń i związane z nimi ryzyko były dostatecznie przejrzyste dla rynku, instytucje kredytowe i przedsiębiorstwa inwestycyjne powinny ujawniać do publicznej wiadomości szczegółowe informacje na temat ich polityki i praktyk w zakresie wynagrodzeń oraz globalnych (ze względu na poufność) kwot otrzymywanych przez tych pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka danej instytucji kredytowej lub firmy inwestycyjnej. Informacje te powinny zostać udostępnione wszystkim zainteresowanym stronom (akcjonariuszom, pracownikom i opinii publicznej). Obowiązek ten powinien jednak pozostawać bez uszczerbku dla dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych.

Załącznik XII część 2 Dyrektywy 2006/48/WE, nowy pkt 15

Podaje się do wiadomości publicznej następujące informacje, wraz z regularnymi, przynajmniej corocznymi aktualizacjami, dotyczące polityki i praktyk instytucji kredytowej w zakresie wynagrodzeń dla kategorii pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji kredytowej:

- informacje dotyczące procesu podejmowania decyzji stosowanego przy ustalaniu polityki wynagrodzeń, w tym – w stosownych przypadkach – informacje na temat składu i zakresu zadań komisji ds. wynagrodzeń, konsultanta zewnętrznego, z którego usług skorzystano przy ustalaniu polityki wynagrodzeń, oraz roli odpowiednich zainteresowanych stron;
- informacje na temat powiązania między wynagrodzeniem a wynikami;
- najważniejsze informacje na temat cech charakterystycznych systemu wynagrodzeń, w tym informacje na temat kryteriów stosowanych przy pomiarze wyników i korygowania tych wyników o ryzyko, na temat polityki odraczania wypłaty i kryteriów przysługiwania;
- informacje na temat kryteriów dotyczących osiągniętych wyników, stanowiących podstawę uprawnień do akcji, opcji na akcje lub zmiennych składników wynagrodzenia;
- główne parametry oraz uzasadnienie wszelkiego rodzaju systemu składników zmiennych i wszelkich innych świadczeń niepieniężnych;
- zbiorcze informacje dotyczące wysokości wynagrodzenia, w rozbiciu na obszary działalności przedsiębiorstwa
- informacje ilościowe na temat wynagrodzeń w ujęciu globalnym, z rozbiciem na wyższą kadre kierowniczą i pracowników, których działania mają istotny wpływ na

profil ryzyka instytucji kredytowej, zawierające następujące dane:

(i) wysokość wynagrodzeń za dany rok obrotowy w rozbiciu na wynagrodzenie stałe i zmienne oraz liczba osób je otrzymujących;

(ii) wysokość i postać wynagrodzenia zmiennego w rozbiciu na gotówkę, akcje i instrumenty związane z akcjami oraz inne typy;

(iii) wysokość wynagrodzenia z odroczoną wypłatą w podziale na części już przysługujące i jeszcze nieprzysługujące;

(iv) wysokość wynagrodzenia z odroczoną wypłatą przyznana w danym roku obrotowym, wypłacona i zmniejszona w ramach korekty związanej z wynikami;

(v) płatności związane z przyjęciem do pracy i z rozwiązywaniem umów o pracę dokonane w danym roku obrotowym oraz liczba osób, które otrzymały takie płatności; oraz

(vi) kwoty płatności związanych z rozwiązaniem umów o pracę dokonane w danym roku obrotowym, liczba osób, które otrzymały takie płatności oraz wysokość najwyższej takiej płatności na rzecz jednej osoby.

W odniesieniu do instytucji kredytowych mających duże znaczenie ze względu na swoje rozmiary, organizację wewnętrzną oraz charakter, zakres i złożoność swojej działalności, informacje ilościowe, o których mowa w niniejszym punkcie, są podawane do publicznej wiadomości na szczeblu osób, które faktycznie zarządzają instytucją kredytową, w rozumieniu art. 11 ust. 1.

Instytucje kredytowe stosują się do wymogów określonych w niniejszym punkcie w sposób odpowiadający ich wielkości, wewnętrznej organizacji i charakterowi, zakresowi i złożoności ich działań oraz nie naruszają przepisów dyrektywy 95/46/WE.

5.1.1. Ogólne i szczegółowe wymogi dotyczące ujawniania informacji

146. Instytucje powinny ujawniać do publicznej wiadomości szczegółowe informacje na temat ich polityki wynagrodzeń i praktyk wobec pracowników, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka instytucji. Instytucje powinny również dostarczyć ogólne informacje na temat głównych cech charakterystycznych całej stosowanej przez nie polityki wynagrodzeń i praktyk.

147. Ogólne wymogi Filaru 3 nie określają, jak instytucja powinna ujawnić informacje. We wszystkich jednak przypadkach, instytucja powinna zapewnić, że ujawnione informacje są łatwo dostępne. Instytucja powinna zapewnić, że informacje dotyczące wynagrodzeń mają odpowiednie odsyłacze do innych informacji i ujawnień w ramach Filaru 3, które mogą mieć znaczenie dla użytkowników.

148. Ujawnienia informacji o wynagrodzeniach w ramach Filaru 3 mogą być dokonywane z zachowaniem odpowiednich proporcji i ogólna zasada proporcjonalności wynagrodzenia będzie miała zastosowanie do rodzaju i ilości ujawnionych informacji. Od małych lub nieskomplikowanych strukturalnie instytucji oczekuje się jedynie ujawnienia pewnych informacji jakościowych i bardzo podstawowych informacji ilościowych, w stosownych przypadkach. W praktyce może to oznaczać, że takie instytucje

nie będą musiały ujawniać (wszystkich) informacji określonych w pkt 15 (g) Załącznika XII. Instytucje powinny ujawnić w jaki sposób stosowały zasadę proporcjonalności, oraz możliwe neutralizacje niektórych przepisów w swojej instytucji.

149. Istniejące przepisy Filaru 3 wyróżniają niektóre typy informacji, które nie muszą być udostępniane w zależności od ich istotności, zastrzeżenia lub poufności²⁸. Biorąc pod uwagę łączny charakter ujawnianych informacji ilościowych dotyczących wynagrodzeń, jest mało prawdopodobne, aby wyjątki powyższe miały zastosowanie. Wymogi ujawniania informacji pozostają bez uszczerbku dla dyrektywy 95/46/WE.

Zgodnie z artykułem 72 (1) i (2) CRD, ujawnianie informacji o wynagrodzeniach w Filarze 3 ma być wprowadzone na poziomie skonsolidowanym. Niektóre instytucje mogą również być przedmiotem "odstąpienia" (ang. waiver), co oznacza że nie muszą spełniać wymogów dotyczących ujawniania informacji; zwolnienie to jest jednak dostępne tylko w przypadku gdy instytucja jest jednostką zależną instytucji spoza UE, a ta ostatnia przygotowuje równoważne informacje na poziomie spółki macierzystej (art. 72 (3) CRD). Tak więc informacje nadal muszą być ujawnione w przypadku instytucji z "odstąpieniem", choć tym razem ma to miejsce pośrednio na poziomie skonsolidowanym.

150. Ujawnione informacje powinny być publikowane przynajmniej raz do roku i tak szybko jak to jest możliwe zaraz po ich ujawnieniu. Organy nadzoru oczekują od instytucji aby składały pierwsze sprawozdania z ujawnieniami informacji zgodnie z wymogami w trakcie roku 2011; spodziewa się również, że ujawnianie informacji przez instytucje będzie ewoluowało w celu uwzględnienia postępu w ramach grup porównawczych oraz na rynkach.

5.1.2. Polityka i praktyki

151. Raport ujawniający informacje ma określać proces podejmowania decyzji stosowany do określenia polityki wynagrodzeń dla osób, których dotyczy. Może on zawierać procedury zarządzania w zakresie rozwoju polityki wynagrodzeń i powinien zawierać informacje o organach instytucji (ich skład i zakres umocowań), takich jak Komitet ds. Wynagrodzeń i konsultanci zewnętrzni, którzy odegrali znaczącą rolę w opracowaniu polityki wynagrodzeń. Instytucje powinny określić role wszystkich zainteresowanych stron uczestniczących w ustalaniu polityki wynagrodzeń. Ponadto, informacje powinny zawierać opis obszaru działania polityki wynagrodzeń danej instytucji, rodzaje pracowników uznanych za tych którzy podejmują działania obciążone znacznym ryzykiem oraz kryteria stosowane przy wyznaczaniu takich pracowników.

²⁸ Informacja jest istotna, jeśli jej pominięcie lub zniekształcenie może zmienić lub wpłynąć na ocenę lub decyzję użytkownika powołującego się na tą informację w celu podjęcia decyzji ekonomicznych. Informacja jest zastrzeżona w przypadku gdy publiczne jej udostępnianie osłabiłoby pozycję konkurencyjną firmy. Informacja jest poufna, jeżeli istnieją zobowiązania wobec klientów lub inne stosunki wiążące przedsiębiorstwa do zachowania poufności.

152. Raport powinien zawierać informacje, w jaki sposób płace i wyniki są ze sobą powiązane. Taka informacja powinna zawierać opis głównych wskaźników wydajności wykorzystywanych w: instytucji, odniesieniu do najwyższych linii biznesowych oraz do osób fizycznych (tzw. karty wyników). Instytucje powinny ujawniać informacje dotyczące projektu i struktury procesów wynagrodzenia, np. główne cechy i cele polityki wynagrodzeń, oraz w jaki sposób instytucja zapewnia, że pracownicy w funkcji kontrolnej są wynagradzani niezależnie od działań, które sami nadzorują. Sprawozdanie powinno również zawierać opis różnych form wykorzystywanych wynagrodzeń zmiennych (tj. środków pieniężnych, akcji, opcji i innych instrumentów kapitałowych oraz długoterminowych planów motywacyjnych) i powinno zawierać uzasadnienie dla korzystania z tych form i sposobu przydzielania ich pracownikom różnych kategorii. Ponadto sprawozdanie powinno zawierać omówienie parametrów wykorzystywanych do przydzielania odroczonego i nie odroczonego składników wynagrodzenia dla różnych kategorii pracowników.

153. Raport powinien opisywać w jaki sposób instytucja uwzględnia obecne i przyszłe zagrożenia, na których jest/będzie ona narażona przy wdrażaniu metodologii wynagrodzenia i jakie istnieją rodzaje ryzyka. Ponadto instytucje powinny opisać środki stosowane w celu uwzględnienia tych zagrożeń i sposobów, w jaki te środki wpływają na wynagrodzenia. Ponadto instytucje powinny ujawnić, w jaki sposób starają się dostosować wynagrodzenia w celu uwzględnienia wyników długoterminowych - według polityki danej instytucji dotyczącej odroczenia, nabywania praw i dostosowywania wyników.

154. Dobrze byłoby, aby zapewnić, że ujawnienie informacji było wykonane przez organ zarządzający, który ostatecznie podpisuje decyzje dotyczące wynagrodzenia.

5.1.3. Łączne informacje ilościowe

155. Instytucje powinny przedstawić łączne ilościowe informacje dla danego obszaru działalności w związku z wynagrodzeniami dla pracowników, których działania mają istotny wpływ na profil ryzyka instytucji. Informacje na temat każdego z głównych obszarów działalności instytucji, tj. obszaru bankowości inwestycyjnej, obszaru bankowości detalicznej, itp. powinny obejmować: liczbę pracowników, wynagrodzenie całkowite i całkowite wynagrodzenie zmienne. Niektóre instytucje mogą mieć tylko jeden lub dwa obszary działalności.

156. Bardziej szczegółowe informacje jakościowe dotyczące wynagrodzeń powinny być ujawnione w stosunku do menedżerów i innych pracowników, których działania mają istotny wpływ na profil ryzyka instytucji, w tym sumaryczne informacje na temat wysokości wynagrodzenia, ilości i rodzaju wynagrodzenia zmiennego, oraz kwot odroczonego, zaplanowanego na wynagrodzenia. Inne, bardziej szczegółowe informacje ilościowe są również wymagane zgodnie z Dyrektywą.

157. Dane ilościowe na temat wynagrodzeń należy ujawnić oddzielnie w sposób łączny na szczeblu dyrektorów (w rozumieniu art 11 Dyrektywy²⁹) w przypadku instytucji, które są istotne z punktu widzenia ich wielkości, wewnętrznej organizacji oraz charakteru, zakresu i złożoności ich działalności. Jest to inna kategoria ujawnianych informacji od kategorii wyższej kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników, którzy mają istotny wpływ na profil ryzyka instytucji.

5.2. Ujawnienia wewnętrzne

158. Polityka wynagrodzeń w instytucji kredytowej lub firmie inwestycyjnej powinna być dostępna dla wszystkich pracowników tej instytucji. Instytucje powinny zapewnić, że informacje dotyczące polityki wynagrodzeń ujawnione wewnętrznie ujawniają co najmniej dane, które są ujawniane na zewnątrz. Dlatego też, w zależności od wielkości, wewnętrznej organizacji oraz charakteru, zakresu i złożoności działalności danej instytucji, informacje przekazywane pracownikom mogą zawierać niektóre elementy wymienione w Załączniku XII część 2, pkt 15. Członkowie personelu powinni znać z wyprzedzeniem kryteria, które będą wykorzystywane do ustalania ich wynagrodzenia. Proces oceny powinien być odpowiednio udokumentowany i powinien być przejrzysty dla danego pracownika. Poufne ilościowe aspekty wynagrodzeń pracowników nie podlegają ujawnieniu wewnętrznemu.

Wytyczne dla Nadzoru

159. Organy nadzoru powinny³⁰:

- Ocenić, czy istnieje potrzeba dokonania analizy publicznych ujawnień informacji dotyczących wynagrodzeń w danej instytucji;
- Wymagać okresowej (lub ad hoc) sprawozdawczości nadzorczej w zakresie ujawniania informacji o wynagrodzeniach w celu monitorowania rozwoju praktyk dotyczących wynagrodzeń w ramach danej instytucji;
- Poprosić o dokumenty oceny pracownika w tym o karty wyników, które są wykorzystywane do oceny wyników pracownika;
- Przeprowadzić wywiad z pracownikami instytucji, dotyczący dostępu do polityki wynagrodzeń instytucji w której pracują i aby sprawdzić, czy rozumieją, jak określone jest ich wynagrodzenie.

²⁹ Artykuł 11 dyrektywy odnosi się do tych osób, które skutecznie kierują działalnością tej instytucji kredytowej.

³⁰ Również w celu spełnienia wymogów analizy porównawczej, które zawarte są w nowym punkcie 3 i 4 Art. 22 CRD.

ZAŁĄCZNIK 1 - POJĘCIA

Znaczenie specjalistycznej terminologii związanej z horyzontem czasowym planów odroczenia, która jest używana do celów niniejszych wytycznych, przedstawione jest poniżej.

Okres naliczania: Okres, w którym wyniki pracownika są oceniane i mierzone dla potrzeb ustalenia jego wynagrodzenia. Prawo do otrzymania wynagrodzenia zmiennego jest nabywane ("przyznawane") na koniec tego okresu lub w jego trakcie. Okres naliczania wynosi co najmniej jeden rok, ale może być dłuższy. W niektórych przypadkach różne okresy naliczania mogą się pokrywać.

Proces nabywania: Kwota wynagrodzenia jest "nabyta" gdy pracownik otrzymuje zapłatę i staje się prawnym właścicielem wynagrodzenia. Po nabyciu wynagrodzenia, nie może wystąpić wyraźna korekta typu "ex-post" - wyłączając mechanizmy typu "clawback".

Okres odroczenia: Wyplata zmiennego wynagrodzenia może być wykonana bezpośrednio po okresie naliczenia ("płatności z góry") lub później. Okres odroczenia jest okresem, w którym wynagrodzenie zmienne jest wstrzymane po zakończeniu okresu naliczania. Okres odroczenia nie może być krótszy niż okres od trzech do pięciu lat. Wynagrodzenie odroczone spełnia dwa podstawowe warunki: jest nienabyte i podlega korekcie o ryzyko typu "ex-post" za pomocą mechanizmu "malus". Wyplata odroczonego wynagrodzenia może być jednorazowa na koniec okresu odroczenia lub może być rozłożona na kilka płatności w trakcie okresu odroczenia, zgodnie z zasadami proporcjonalnego schematu nabywania uprawnień.

Instrumenty: patrz pkt. 121-127 wytycznych.

Okres wstrzymywania : okres czasu, w którym wynagrodzenie zmienne, które zostało już przyznane i wypłacone w formie instrumentów nie może być sprzedane /zbyte. Okres wstrzymywania nie zależy od okresu odroczenia. Oznacza to, że w celu spełnienia wymogu minimalnego okresu odroczenia od trzech do pięciu lat okres wstrzymywania liczy się jako zerowy. Okres wstrzymywania może trwać przez dłuższy lub krótszy czas niż okres odroczenia stosowany do instrumentów, które nie są wypłacane z góry.

Malus: mechanizm, który pozwala instytucji na zapobieżenie nabywania uprawnień do całości lub części kwoty odroczonej wynagrodzenia przyznanego w związku z wynikami lub ryzykiem. Malus jest formą korekty ryzyka "ex-post".

Clawback: porozumienie umowne, w którym pracownik zobowiązuje się do zwrotu do instytucji sumy wynagrodzenia w pewnych, określonych okolicznościach. Może mieć to miejsce zarówno "z góry", jak i w formie redukcji odroczonego wynagrodzenia zmiennego. Gdy jest on związany z wynikami ryzyka, to mechanizm "clawback" jest formą korekty o ryzyko "ex-post."

ZAŁĄCZNIK 2 - MAPOWANIE ZASAD WYNAGRADZANIA ZAWARTE W CRD

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24		Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja
(a)	polityka wynagrodzeń jest zgodna z prawidłowym i skutecznym zarządzaniem ryzykiem, sprzyja takiemu zarządzaniu ryzykiem i nie zachęca do podejmowania ryzyka wykraczającego poza poziom ryzyka tolerowany przez daną instytucję kredytową;	65-66	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(b)	polityka wynagrodzeń jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej oraz uwzględnia środki mające na celu zapobieganie konfliktowi interesów;	65-66 42-51	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(c)	organ zarządzający instytucji kredytowej w ramach swoich funkcji nadzorczych przyjmuje ogólne zasady polityki wynagrodzeń, dokonuje ich okresowych przeglądów i jest odpowiedzialny za jej wdrożenie;	42-51	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(d)	stan wdrożenia polityki wynagrodzeń podlega co najmniej raz do roku centralnemu i niezależnemu przeglądowi wewnętrznemu pod kątem zgodności z zasadami i procedurami dotyczącymi wynagrodzeń, które zostały przyjęte przez organ zarządzający pełniący funkcję nadzorczą;	49-51	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(e)	pracownicy sprawujący funkcje kontrolne są niezależni w stosunku do nadzorowanych przez siebie jednostek przedsiębiorstwa, cieszą się odpowiednim autorytetem i są wynagradzani za	57-62	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Nie

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24	Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja
	osiągnięcie celów wynikających z pełnionych przez nich funkcji, bez względu na wyniki gospodarcze uzyskiwane w kontrolowanych przez nich obszarach działalności przedsiębiorstwa;		
(f)	wynagrodzenie wyższych urzędników zajmujących stanowiska związane z zarządzaniem ryzykiem oraz zachowaniem zgodności jest bezpośrednio nadzorowane przez komitet ds. wynagrodzeń, o którym mowa w pkt 24, lub, jeżeli nie powołano takiego komitetu, przez organ zarządzający w ramach jego funkcji nadzorczych;	57-62	Brak
(g)	w przypadku wynagrodzeń zależnych od wyników podstawą do określenia łącznej wysokości wynagrodzenia jest ocena wyników danego pracownika i danej jednostki biznesowej w powiązaniu z ogólnymi wynikami instytucji kredytowej; przy ocenie indywidualnych wyników bierze się pod uwagę kryteria finansowe i niefinansowe;	89-92 95-97	Brak
(h)	ocena wyników powinna odbywać się na przestrzeni kilku lat, tak aby procedura oceny opierała się na wynikach z dłuższego okresu i, aby faktyczna wypłata składników wynagrodzenia zależnych od wyników była rozłożona na okres uwzględniający cykl koniunkturalny instytucji kredytowej i ryzyko związane z prowadzoną przez działalnością gospodarczą ;	87-88 116-120	Brak
(i)	łączne wynagrodzenie zmienne nie ogranicza zdolności instytucji kredytowej do zwiększania swojej bazy kapitałowej;	34-37 66	Brak

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24		Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo <ul style="list-style-type: none"> • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji 	Neutralizacja
(i)	gwarantowane wynagrodzenie zmienne ma charakter wyjątkowy i występuje jedynie przy rekrutacji nowych pracowników i ogranicza się do pierwszego roku zatrudnienia;	69	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Nie
(k)	w przypadku instytucji kredytowych, które korzystają z wyjątkowej interwencji publicznej: (i) wynagrodzenie zmienne jest ściśle ograniczone do odsetka dochodu netto, gdy jest to niezgodne z utrzymaniem solidnej bazy kapitałowej oraz terminowym wycofaniem się ze wsparcia publicznego; (ii) właściwe organy wymagają od instytucji kredytowych restrukturyzacji wynagrodzeń w sposób zgodny z prawidłowym zarządzaniem ryzykiem i długoterminowym wzrostem, w tym między innymi w stosownych przypadkach wprowadzając ograniczenia wynagrodzeń osób, które faktycznie kierują działalnością danej instytucji kredytowej w rozumieniu art. 11 ust. 1; (iii) w przypadkach innych niż uzasadnione nie można wypłacać wynagrodzenia zmiennego osobom, które faktycznie kierują działalnością danej instytucji kredytowej w rozumieniu art. 11 ust. 1;	38-41	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(l)	proporcja stałych i zmiennych składników łącznego wynagrodzenia jest odpowiednio wyważona; stałe składniki stanowią na tyle dużą część łącznego wynagrodzenia, aby możliwe było prowadzenie całkowicie elastycznej polityki dotyczącej zmiennych składników wynagrodzenia, w tym niewypłacanie zmiennych składników wynagrodzenia.	76-77 78-83	Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji	Nie, chyba że dla firm inwestycyjnych, o których mowa w pkt 14 i 20 wytycznych, wymóg

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24	Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja
	Instytucje kredytowe określają właściwe proporcje pomiędzy stałymi i zmiennymi składnikami całkowitego wynagrodzenia;		posiadania odpowiednich proporcji między wynagrodzeniem stałym i zmiennym może zostać zneutralizowany.
(m)	płatności z tytułu wcześniejszego rozwiązania umowy odzwierciedlają wyniki osiągnięte w dłuższym okresie, a zasady dotyczące tych płatności są określone w taki sposób, aby zapobiegać wynagradzaniu złych wyników;	70-71	Brak
(n)	podczas mierzenia wyników na potrzeby obliczeń zmiennych składników wynagrodzenia lub puli zmiennych składników wynagrodzenia dokonywana jest korekta z tytułu wszelkich obecnych i przyszłych rodzajów ryzyka i uwzględniane są koszt kapitału oraz wymagana płynność. Przyznając zmienne składniki wynagrodzenia w obrębie instytucji kredytowej, uwzględnia się także wszelkie rodzaje obecnego lub przyszłego ryzyka;	93-94 107-112	Brak
(o)	znaczna część każdego zmiennego wynagrodzenia, wynosząca co najmniej 50 %, składa się z następujących składników w odpowiedniej równowadze: (i) akcje lub odpowiadające im tytuły własności podlegające strukturze prawnej danej instytucji kredytowej lub związane z nimi instrumenty albo odpowiadające im instrumenty niepieniężne, w przypadku nienotowanej instytucji kredytowej oraz (ii) w stosownych przypadkach inne instrumenty w rozumieniu art. 66 ust. 1a lit. a), które odpowiednio i w sposób ciągły odzwierciedlają jakość kredytową instytucji kredytowej	121-133	Tak Na poziomie instytucjonalnym: dla tych nieskomplikowanych instytucji, które nie są przedmiotem publicznego obrotu i nie mają alternatywnych instrumentów dla akcji lub

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24	Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja
	Instrumenty, o których mowa w niniejszej literze, podlegają właściwej polityce wstrzymywania służącej dostosowaniu zachęt do długoterminowych interesów danej instytucji kredytowej. Państwa członkowskie lub ich właściwe organy mogą wprowadzać ograniczenia co do rodzajów i formy tych instrumentów lub zakazać niektórych z nich w stosownych przypadkach. Litera ta ma zastosowanie zarówno do części odroczonego składnika wynagrodzenia zmiennego zgodnie z lit. p), jak i do części nieodroczonego wynagrodzenia zmiennego;		powiązanego wynagrodzenia zmiennego Na poziomie Określonego Personelu: dla osób o mniej istotnym wpływie na profil ryzyka
(p)	znaczną część, która stanowi co najmniej 40 % zmiennych składników wynagrodzenia, jest rozłożona na okres nie krótszy niż trzy do pięciu lat i jest właściwie dostosowywana do charakteru działalności, związanych z nią ryzyk i działań danego pracownika. Wynagrodzenie płatne w ramach uzgodnień o odroczeniu wypłaty przysługuje nie wcześniej niż to wynika z zasady proporcjonalności. W przypadku zmiennych składników wynagrodzenia opiewających na szczególnie dużą kwotę odroczeniu wypłaty podlega co najmniej 60 % tej kwoty. Długość okresu odroczenia ustala się zgodnie z cyklem koniunkturalnym, charakterem działalności, ryzykiem z nią związanym oraz działalnością odnośnych pracowników.	114-120	Określony Personel (dobrowolnie w skali całej instytucji) Tak Na poziomie instytucjonalnym: dla instytucji nie-kompleksowych Na poziomie Określonego Personelu: dla osób o mniej istotnym wpływie na profil ryzyka

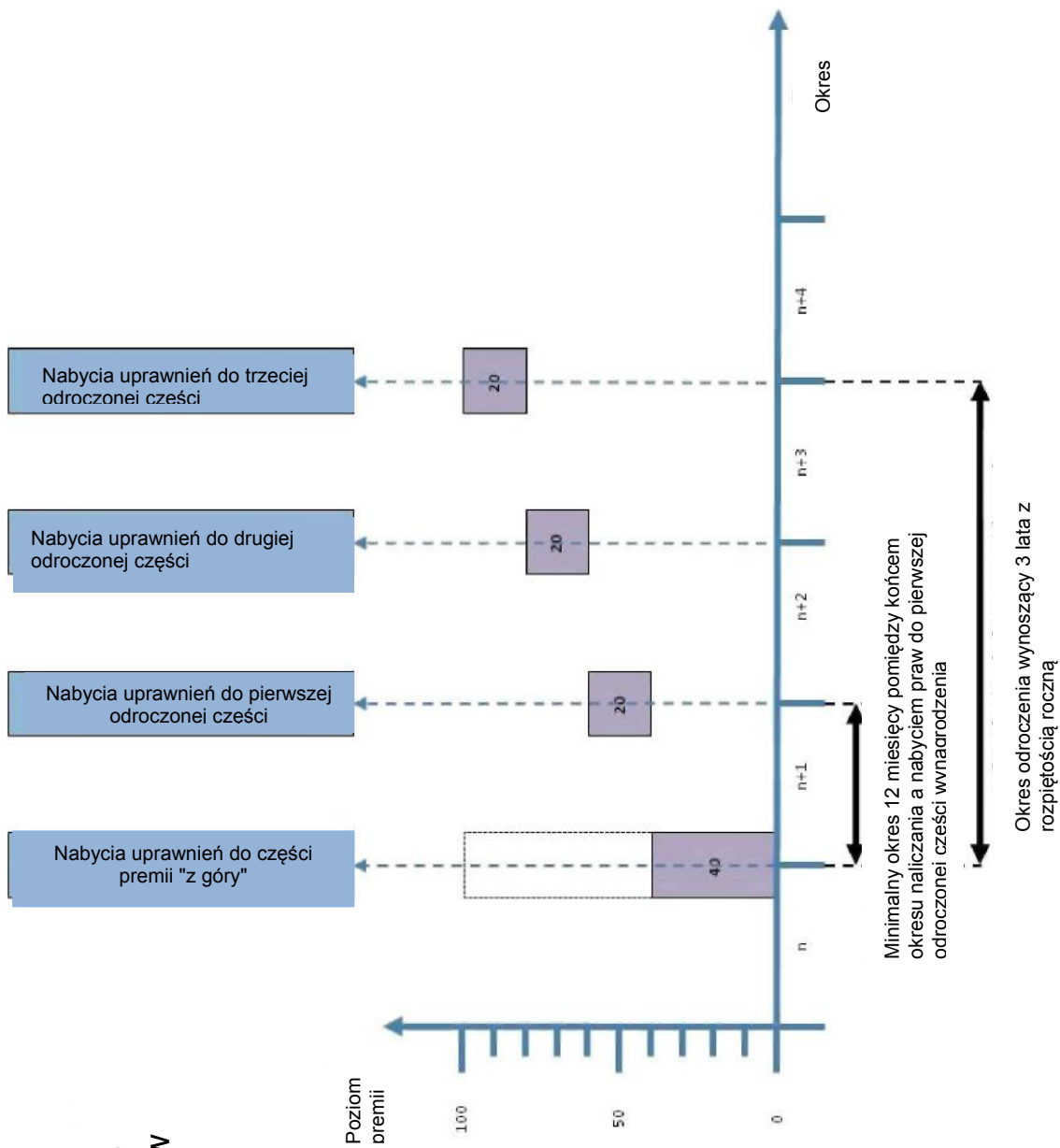
CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24	Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja	
(q)	wynagrodzenie zmienne, w tym również jego odroczone część, jest wypłacane lub nabywa się do niego uprawnienia tylko wówczas, jeżeli ma ono zrównoważony charakter w stosunku do sytuacji finansowej całej instytucji kredytowej oraz jest uzasadnione wynikami tej instytucji kredytowej, jednostki przedsiębiorstwa i zainteresowanego pracownika. Bez uszczerbku dla ogólnych zasad krajowego prawa zobowiązań i prawa pracy łączne wynagrodzenie zmienne jest generalnie znacznie zmniejszane w sytuacji, gdy instytucja kredytowa uzyskuje słabsze lub ujemne wyniki finansowe, z uwzględnieniem zarówno obecnych premii, jak i zmniejszenia wypłat kwot zarobionych wcześniej, między innymi poprzez obniżenie wynagrodzenia (tzw. malus) lub odebranie wcześniej wypłaconej premii (tzw. clawback);	37-40 107-112 134-144	Określony Personel (dobrowolnie w skali całej instytucji)	Tak - w odniesieniu do dostosowania ryzyka "ex post" Na poziomie instytucjonalnym: dla instytucji nie-kompleksowych Na poziomie Określonego Personelu: dla osób o mniej istotnym wpływie na profil ryzyka
(r)	polityka w zakresie świadczeń emerytalnych jest zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji kredytowej. Jeżeli pracownik opuszcza instytucję kredytową przed osiągnięciem wieku emerytalnego, instytucja kredytowa powinna zatrzymać nieokreślone z góry świadczenia emerytalne przez okres 5 lat w postaci instrumentów, o których mowa w lit. o). W odniesieniu do pracownika, który osiąga wiek emerytalny, nieokreślone z góry świadczenia emerytalne wypłaca się mu w formie instrumentów, o których mowa w lit. o), a okres zatrzymania wynosi 5 lat;	65-66 67-74	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24		Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji	Neutralizacja
(s)	od pracowników wymaga się, by zobowiązali się nie korzystać z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności w celu podważania skutków uwzględniania ryzyka w mającym do nich zastosowanie systemie wynagradzania;	72	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
(t)	wynagrodzenie zmienne nie jest wypłacane przy pomocy kanałów bądź metod ułatwiających niewypełnienie wymogów niniejszej dyrektywy.	13	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
Zasady określone w niniejszym punkcie powinny mieć zastosowanie do instytucji kredytowych na poziomie grupy, spółki macierzystej i oddziałów, w tym oddziałów w zagranicznych ośrodkach finansowych.		27-30	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Brak
Duże i poważne instytucje kredytowe charakteryzujące się stosunkowo skomplikowaną organizacją wewnętrzną, znacznym zakresem działalności i wysokim stopniem złożoności tej działalności powołują komitet ds. wynagrodzeń. Komitet ds. wynagrodzeń powołuje się w sposób umożliwiający mu wydawanie kompetentnej i niezależnej opinii na temat polityki i praktyki wynagrodzeń oraz zachęt wprowadzanych z myślą o zarządzaniu ryzykiem, kapitałem i płynnością. Komisja ds. wynagrodzeń odpowiada za przygotowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń, również tych, które mają wpływ na ryzyko i zarządzanie ryzykiem w danej instytucji kredytowej i które mają być podejmowane przez organ zarządzający pełniący funkcję nadzorczą. Przewodniczący oraz członkowie komitetu ds. wynagrodzeń są członkami organu zarządczego, którzy		52-56	Obowiązkowe w skali całej instytucji	Tak

CRD Wymóg - Załącznik V pkt 23 i 24	Opisano w niniejszych wytycznych (liczby odnoszą się do odpowiednich punktów)	Dotyczy: albo <ul style="list-style-type: none"> • Tylko w stosunku do Określonego Personelu (jednak możliwe są zawsze dobrowolne zastosowania w skali całej instytucji) • Tylko w stosunku do Określonego Personelu, ale mocno zalecane w skali całej instytucji • Obowiązkowe w skali całej instytucji 	Neutralizacja
nie sprawują żadnych funkcji wykonawczych w danej instytucji kredytowej. W przygotowaniu takich decyzji komitet ds. wynagrodzeń bierze pod uwagę długoterminowy interes udziałowców, inwestorów i innych zainteresowanych stron danej instytucji kredytowej.			

ZAŁĄCZNIK 3 - PRZEGLĄD SCHEMATYCZNY NIEKTÓRYCH MECHANIZMÓW ODROCZENIA

Rozmieszczenie proporcjonalne w schemacie odroczenia



Naliczanie w stosunku do odroczenia w stosunku do wstrzymania

