

POKRYZYSOWE REGULACJE ZMIENNEJ CZĘŚCI WYNAGRODZEŃ KADR ZARZĄDZAJĄCYCH INSTYTUCJAMI FINANSOWYMI – SKUTKI DLA WIELKIEJ BRYTANII

Mateusz Folwarski

Katedra Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstrakt. Wynagrodzenia kadr zarządzających po kryzysie finansowym 2007–2009 zostały poddane licznym regulacjom. Kadry zarządzające instytucjami finansowymi podejmowały ryzykowne decyzje, aby realizować cele krótkookresowe, za które były wysoko wynagradzane. Na poziomie unijnym zdecydowano się uregulować poziom wynagrodzeń kadr zarządzających – zwłaszcza ich zmienną część. Wprowadzone przepisy powinny mieć znaczny wpływ na wiele osób zarządzających instytucjami finansowymi w Wielkiej Brytanii. Udział zmiennej części wynagrodzenia w bankach działających w Wielkiej Brytanii jest nadal na bardzo wysokim poziomie. W tym kraju wprowadzono liczne, bardziej rygorystyczne przepisy w celu odzyskania zaufania społeczeństwa do sektora finansowego, które zostało mocno nadwyrężone w ostatnich latach.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie zmienne, clawback, instytucje finansowe

WSTĘP

W czasie kryzysu finansowego 2007–2009 instytucje finansowe nie zawsze były właściwie zarządzane, a wysoki poziom wynagrodzenia sprzyjał podejmowaniu ryzykownych decyzji w celu osiągnięcia jak największych celów krótkookresowych w zamian za dbałość o długookresowy rozwój instytucji. Podejmowanie zbyt wysokiego ryzyka mogło prowadzić do upadku licznych instytucji finansowych na całym świecie. Regulatorzy rynków po kryzysie finansowym podjęli liczne próby uregulowania zwłaszcza zmiennej części wynagrodzeń kadr

zarządzających instytucjami finansowymi. Celem artykułu jest analiza wynagrodzeń kadr zarządzających instytucjami finansowymi w Wielkiej Brytanii. W artykule przedstawiono uregulowania wprowadzone w Unii Europejskiej i odniesiono je do implementacji tych przepisów w Wielkiej Brytanii – kraju UE, w którym występuje największa liczba członków kadry zarządzającej, która jest wynagradzana powyżej 1 mln EUR rocznie. W artykule podjęto próbę analizy poziomu wynagrodzenia zmiennego w największych instytucjach finansowych w Wielkiej Brytanii w okresie 2010–2014.

KRYTERIA OCENY CZŁONKA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ I JEGO ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PROWADZONĄ DZIAŁALNOŚĆ

Bardzo często nieetyczne zachowania kadry zarządzającej prowadziły do podejmowania nadmiernego ryzyka w prowadzonej działalności finansowej [Flejterski 2007]. Na karygodne błędy w zarządzaniu, brak kwalifikacji kadry zarządzającej instytucjami finansowymi oraz brak zachowań etycznych szczególną uwagę zwraca Dziawgo [2009]. Członkowie kadry zarządzającej powinni charakteryzować się szczególnymi cechami pozwalającymi kierować spółką. Te cechy członka kadry zarządzającej powinny umożliwić właściwe zarządzanie instytucją, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej. Pod koniec 2012 r. Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EUNB) wydał wytyczne w sprawie oceny kwalifikacji członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje [Wytyczne... 2012]. Kryteria oceny członka organu zarządzającego w wytycznych EUNB zostały podzielone na trzy części dotyczące: reputacji, doświadczenia oraz zarządzania. W kryteriach dotyczących reputacji kluczową kwestią jest nieposzlakowana opinia. W wytycznych nakazano, aby szczególną uwagę zwrócić na czynniki, które mogą poddawać w wątpliwość nieposzlakowaną opinię członka, takie jak: wyrok lub ściganie za przestępstwo, istotne obecne lub przyszłe dochodzenia służące egzekwowaniu prawa w stosunku do członka bądź nałożenie sankcji administracyjnych za nieprzestrzeganie wszelkich przepisów dotyczących działalności finansowej. Kryterium dotyczące doświadczenia zwraca szczególną uwagę na profil wykształcenia członka organu zarządzającego. Za wykształcenie związane z bankowością i usługami finansowymi uznaje się wykształcenie w dziedzinach: bankowości i finansów, ekonomii, prawa i administracji regulacji finansowych oraz metod ilościowych. Członek organu zarządzającego poza wykształceniem teoretycznym powinien posiadać doświadczenie praktyczne, w którym istotny jest: okres zajmowanego stanowiska, zakres kompetencji, uprawnień decyzyjnych i obowiązków, liczba podwładnych oraz wiedza techniczna nabyta na danym stanowisku na temat działalności instytucji finansowej oraz umiejętność rozumienia ryzyka w działalności instytucji kredytowych.



W kryteriach dotyczących zarządzania szczególnie nacisk położono na osobiste, zawodowe lub inne gospodarcze związki z członkami organu zarządzającego oraz akcjonariuszami posiadającymi pakiet kontrolny.

Wszystkie wymienione wcześniej cechy osoby zarządzającej instytucją finansową powinny sprzyjać właściwemu zarządzaniu spółką. Niemniej jednak te kompetencje mogą okazać się niewystarczające. Bardzo często nieetyczne zachowania kadry zarządzającej w istotny sposób wpływają na jakość zarządzania spółką. Działalność taka jest bardzo trudna do udowodnienia. Członków kadry zarządzającej przed odpowiedzialnością za swoje decyzje chroni zasada *business judgment*. Większość oskarżeń przeciwko członkom kadry zarządzającej wnoszona jest przez akcjonariuszy, którzy mają podejrzenia o brak należytej staranności w wykonywanych czynnościach. Zasada ta sprawia, że urzędnicy, menedżerowie, dyrektorzy i inni przedstawiciele korporacji są chronieni przed stratami ponoszonymi w drodze transakcji korporacyjnych, które są w zasięgu ich kompetencji. Zasada kieruje się domniemaniem, że dokonują oni wszelkich transakcji „w dobrej wierze”. Z reguły trudno jest udowodnić członkom kadry zarządzającej, że ich działalność nie była zgodna z dbałością o przedsiębiorstwo, które reprezentują.

REGULACJE ZMIENNEJ CZĘŚCI WYNAGRODZENIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ PO KRYZYSIE FINANSOWYM 2007–2009

Celem regulacji jest utrzymanie bezpieczeństwa w systemie finansowym, co można w uproszczeniu określić jako dążenie do minimalizacji liczby upadłości instytucji w sektorze bankowym [Iwanicz-Drozdowska 2012]. Regulacje dotyczące banków, bazują na założeniu niedoskonałości rynku, istnienia efektów zewnętrznych, towarzyszących upadkom banku czy kryzysom bankowym i asymetrii informacyjnej [Miklaszewska 2004]. Po kryzysie w sektorze finansowym w 2009 r., obszar ten podlegał licznym regulacjom. W wielu dokumentach unijnych (m.in. dyrektywy CRD III, CRD IV) wyraźnie zaznaczano, iż wysoki poziom wynagrodzeń kadry zarządzającej sprzyjał podejmowaniu decyzji obarczonych bardzo dużym ryzykiem, a takie zachowanie kadry zarządzającej było jedną z przyczyn kryzysu finansowego. Regulacja całego sektora finansowego nie ominęła wynagrodzeń kadr zarządzających w instytucjach finansowych w Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych. W systemie anglosaskim bardzo często poddaje się w wątpliwość skuteczność programów opcji menedżerskich jako elementu wynagradzania kadry kierowniczej [Oplustil 2009], wskazując na strukturalne wady ładu korporacyjnego, które pozwoliły menedżerom wywierać istotny wpływ na poziom i strukturę ich własnego wynagrodzenia. Niewłaściwie



skonstruowane systemy wynagrodzeń zachęcają menedżerów do nieefektywnego korzystania z elementów swojego wynagrodzenia, w ten sposób często szkodząc długookresowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa [Bebchuk i Fried 2002, 2003, 2004]. Na objęcie zbyt dużej liczby osób programem opcji menedżerskich w przedsiębiorstwie wskazują prace Jensena i Murphy'ego. Dowodzą oni, że zbyt duże pakiety opcji menedżerskich powodują przewartościowanie kapitału własnego [Jensen i Murphy 2004].

Regulatorzy rynku w sposób szczególny podjęli się próby uregulowania nieracjonalnych poziomów wynagrodzenia zmiennego. W dyrektywie 2010/76/WE [Dyrektywa 2010], zaznaczono, że głównym celem tej regulacji jest wskazanie jasnych zasad dotyczących prawidłowego systemu wynagrodzeń mających zagwarantować, że struktura wynagrodzeń nie zachęca osób fizycznych do podejmowania nadmiernego ryzyka. W sposób szczególny zaznaczono, że wynagrodzenie całkowite nie powinno stanowić pokusy nadużycia i musi być odniesione do podejmowanego ryzyka przez instytucję finansową. Główne zmiany, jakie niosła za sobą regulacja, dotyczyły zmiennych elementów wynagrodzenia. W dyrektywie zaznaczono, że gwarantowanie wynagrodzenia zmiennego nie jest możliwe, poza jedynym wyjątkiem, jakim jest zagwarantowanie wynagrodzenia zmiennego w pierwszym roku pracy, jednak rozwiązanie takie powinno być stosowane tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zapis ten może budzić kontrowersje, gdyż wynagrodzenie zmienne z definicji powinno zależeć od realizacji pewnych celów przedsiębiorstwa, a nigdy nie powinno być gwarantowane. Niemniej jednak gwarancje premii i bonusów stały się bardzo popularną metodą wynagradzania kadry zarządzającej instytucjami finansowymi w XXI w. We wspomnianej dyrektywie zaznaczono, że wypłata znacznej części wynagrodzenia zmiennego (40–60%) powinna być rozłożona na okres nie krótszy niż trzy do pięciu lat. Znaczna część każdego zmiennego wynagrodzenia przekraczająca 50% powinna składać się z akcji lub odpowiadających im tytułów własności instytucji finansowej. W dokumencie dodano bardzo istotny zapis o możliwości zmniejszenia wynagrodzenia zmiennego, w sytuacji gdy instytucja finansowa uzyskuje słabsze lub ujemne wyniki finansowe. Dotyczy to zarówno aktualnych premii jak i zmniejszenia wypłat kwot zarobionych wcześniej m.in. poprzez obniżenie wynagrodzenia (*malus*) lub odebranie wcześniej wypłaconej premii (*clawback*).

W kolejnej części dokumentu zapisano liczne obowiązki informacyjne, jakie muszą spełniać instytucje finansowe. Właściwe organy państwowe muszą gromadzić informacje na temat osób, których zarobki przekraczają 1 mln EUR. Banki muszą co najmniej raz w roku podawać do publicznej informacji: skład i zakres zadań komisji ds. wynagrodzeń, główne parametry oraz uzasadnienie wszelkiego rodzaju systemów wynagrodzenia zmiennego, informacje ilościowe na temat wynagrodzeń (m.in. wysokość wynagrodzeń za dany rok) – podzie-

lone na wynagrodzenie stałe oraz zmienne, wysokość i postać wynagrodzenia zmiennego (uwzględniając gotówkę, akcje i instrumenty związane z akcjami), wysokość wynagrodzenia z odroczonej wypłatą – podzieloną na części już przysługujące i jeszcze nieprzysługujące, oraz kwoty płatności związanych z rozwiązaniem umów o pracę.

Okazało się jednak, że ta regulacja nie jest wystarczająca. Dlatego też, Unia Europejska od początku 2013 r. pracowała nad kolejnym zaostrzeniem przepisów wynagradzania kadry zarządzającej instytucjami finansowymi. Zaproponowała, aby od stycznia 2014 r. wprowadzić maksymalny poziom premii – liczony jako procent podstawowego wynagrodzenia. Unia Europejska zaproponowała ograniczenie premii do 100% wynagrodzenia w postaci rocznej pensji. Niemniej jednak możliwe byłoby podniesienie limitu procentowego do poziomu 200% za zgodą akcjonariuszy. Przeciwno takim ograniczeniom była Wielka Brytania – ze względu na wysoki poziom wynagrodzenia zmiennego w wielu instytucjach finansowych w tym kraju. Dyskusje kształtujące tekst dyrektywy mającej znaczący wpływ na poziom wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach zostały zakończone w czerwcu 2013 r. 26 czerwca 2013 r. ogłoszono dyrektywę w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi [Dyrektywa 2013] oraz rozporządzenie w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych [Rozporządzenie 2013]. W dokumentach tych zasygnalizowano liczne obowiązki, które powinny spełniać instytucje objęte tą dyrektywą i rozporządzeniem.

Dyrektywa znacząco uzależniła wynagrodzenie zmienne od pewnych aspektów, w istotny sposób ograniczając je. Przy wyznaczeniu poziomu wynagrodzenia zmiennego istotna powinna być ocena wyników danego pracownika oraz całej instytucji. Ocena ta powinna być dokonywana na przestrzeni kilku lat, nie zaś krótkookresowych (rocznych) wyników. W dyrektywie podkreślono zakaz gwarancji wynagrodzenia zmiennego. Najważniejszą zmianą, która została wprowadzona, jest ustalenie stosunku wynagrodzenia zmiennego w odniesieniu do wynagrodzenia stałego. Instytucje określają odpowiedni stosunek składników stałych łącznego wynagrodzenia do składników zmiennych, mając na uwadze, że:

- składnik zmienny nie może przekraczać 100% stałego składnika łącznego wynagrodzenia każdej osoby,
- państwa członkowskie mogą wprowadzić mniejszy maksymalny odsetek,
- państwa członkowskie mogą zezwolić akcjonariuszom, właścicielom lub udziałowcom na zatwierdzenie maksymalnego poziomu stałego składnika wynagrodzenia do wynagrodzenia zmiennego, pod warunkiem że łączny poziom zmiennego składnika nie przekroczy 200% stałego składnika łącznego wynagrodzenia każdej osoby.



POKRYZYSOWE REGULACJE WYNAGRODZENIA ZMIENNEGO KADR ZARZĄDZAJĄCYCH INSTYTUCJAMI FINANSOWYMI, A JEGO POZIOM I SKAŁA W NAJWIĘKSZYCH INSTYTUCJACH FINANSOWYCH W WIELKIEJ BRYTANII

Wprowadzone przepisy były nadzorowane przez European Banking Authority. W wydanych raportach [Report High Earners 2010–2012] dotyczących wysokości płac w instytucjach finansowych krajów UE, przedstawiono szczegółowy opis poziomu oraz struktury wynagrodzeń kadr zarządzających. W tabeli 1 przedstawiono wybrane dane dotyczące wynagrodzeń kadr zarządzających.

Analizowane dane obejmują lata 2010–2012. Spośród wszystkich krajów UE w 2010 r. tylko dwa nie ujawniały informacji o liczbie osób wynagradzanych powyżej 1 mln EUR rocznie oraz poziomie wynagrodzenia, jeden w 2011 r., zaś wszystkie kraje ujawniały te informacje w 2012 r. W 2010 r. Węgry oraz Polska nie spełniały obowiązku informacyjnego wobec nadzorców unijnych. W 2011 r. tylko Polska nie ujawniała tych informacji. Największa liczba osób, która wynagradzana jest za swoją pracę w instytucjach finansowych powyżej 1 mln EUR rocznie, występuje w Wielkiej Brytanii. W tym kraju liczba osób wynagradzana powyżej 1 mln EUR rocznie stanowiła 77% ogółu osób wynagradzanych powyżej tej kwoty w całej Unii Europejskiej. Liczba osób wynagradzanych powyżej 1 mln EUR rocznie w instytucjach finansowych oraz wskaźniki relacji wynagrodzenia zmiennego z wynagrodzeniem stałym i całkowitym (tabela 1) w istotny sposób tłumaczą opozycyjną postawę Wielkiej Brytanii w dyskusjach dotyczących wprowadzanych regulacji. W dyrektywie 2013/36/UE [Dyrektywa 2013] ustalono górny udział zmiennego składnika wynagrodzenia w relacji do wynagrodzenia stałego na poziomie 100% (w szczególnych przypadkach 200%). Jak wynika z tabeli 1, relacja ta w Wielkiej Brytanii była w latach 2010–2012 na bardzo wysokim poziomie, znacznie przekraczając wymogi unijne. W wielu krajach Unii Europejskiej relacja wynagrodzenia zmiennego do wynagrodzenia stałego w okresie poprzedzającym wprowadzenie regulacji jest na zdecydowanie niższym poziomie, a wprowadzenie tych przepisów regulacji nie będzie stanowiło tak istotnego problemu jak w Wielkiej Brytanii. W analizowanych raportach można zauważyć w Wielkiej Brytanii (tabela 1) znaczny udział zmiennego składnika wynagrodzenia kadry zarządzającej w wynagrodzeniu całkowitym – ok. 80%. Wyznaczając średnią dla Unii Europejskiej, ta relacja była w latach 2010–2012 na zdecydowanie niższym poziomie.

Analizując w bardziej szczegółowy sposób największe instytucje finansowe prowadzące działalność w Wielkiej Brytanii, zauważyć można kilka kontrowersyjnych tendencji – pomimo zmian regulacyjnych w polityce wynagrodzeń kadry zarządzającej. Analizie zostało poddane pięć największych banków działają-



TABELA 1. Wybrane statystyki dotyczące wynagrodzeń kadr zarządzających w UE w latach 2010–2012

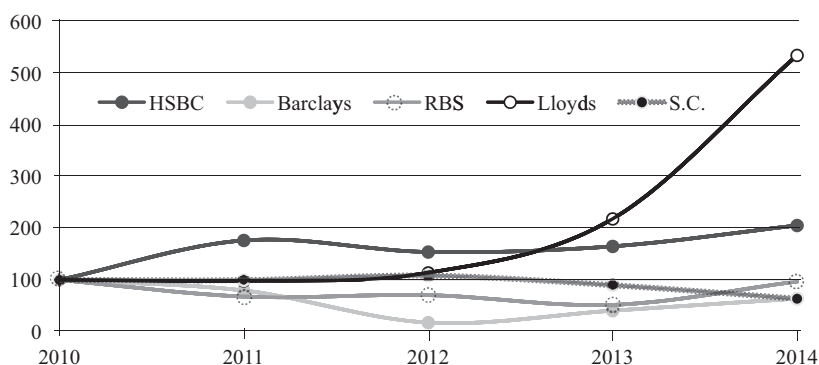
Region	Zmienna	2010	2011	2012
Wielka Brytania	liczba osób wynagradzanych powyżej 1mln EUR/rok	2525	2436	2741
	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego [%]	611	346	370
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego [%]	86	78	79
Unia Europejska	liczba osób wynagradzanych powyżej 1mln EUR/rok	3430	3156	3507
	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego [%]	154	192	131
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego [%]	45	44	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EBA Report High Earners 2010 and 2011 data, dok. elekt. http://www.eba.europa.eu/documents/10180/16145/EBA-Report-High_Earner_results.pdf, dostęp 04.07.2015, EBA Report High Earners 2012 data, dok. elekt. <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/16145/EBA+Report+High+Earners+2012.pdf>, dostęp 04.07.2015.

cych w Wielkiej Brytanii w latach 2010–2014. Dane zebrane do analizy zostały zaczerpnięte ze sprawozdań finansowych instytucji finansowych. Na rysunku przedstawiono tendencję wynagrodzenia całkowitego dyrektorów wykonawczych w największych bankach w Wielkiej Brytanii.

Na podstawie tendencji, przedstawionych na rysunku, można zauważyć znaczny wzrost wynagrodzenia w banku Lloyds. Niemniej jednak, aż w trzech spośród pięciu analizowanych banków wynagrodzenie kadry zarządzającej w latach 2013–2014 nie było wyższe niż w 2010 r.

W tabeli 2 przedstawiono relację wynagrodzenia zmiennego do stałego oraz całkowitego kadr zarządzających największymi instytucjami finansowymi w Wielkiej Brytanii. Zgodnie z unijnymi wytycznymi relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego nie powinna przekraczać 100%. Relacja ta w 2014 r.

**RYSunEK** Poziom wynagrodzeń dyrektorów wykonawczych w Wielkiej Brytanii w latach 2010–2014 (rok 2010 = 100%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

TABELA 2. Relacje wynagrodzenia zmiennego kadr zarządzających do wynagrodzenia stałego i wynagrodzenia całkowitego w latach 2010–2014 [%]

Bank	Wskaźnik	2010	2011	2012	2013	2014
HSBC	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego	172,6	230,0	167,5	186,5	88,0
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego	63,3	69,7	62,6	65,1	46,8
Barclays	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego	1173,1	376,0	88,1	192,8	332,2
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego	92,1	79,0	46,8	65,8	76,9
RBS	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego	186,3	115,1	100,9	50,2	197,2
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego	65,1	53,5	50,2	33,4	66,4
Lloyds	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego	95,6	71,3	200,7	374,8	759,9
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego	48,9	41,6	66,7	78,9	88,4
Standard Chartered	relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego	496,0	507,8	443,5	403,3	260,5
	relacja wynagrodzenia zmiennego do całkowitego	83,2	83,5	81,6	80,1	72,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

spełniona została tylko w jednym – największym banku w Wielkiej Brytanii – HSBC. Warto podkreślić, że te proporcje w banku Lloyds są bardzo zachwiane. W latach 2010–2011 w banku relacja wynagrodzenia zmiennego do stałego nie przekraczała 100%, zaś po tym okresie znacznie wzrosła.

W czerwcu 2013 r. w Wielkiej Brytanii opublikowano rekomendacje w sprawie poprawy kultury i standardów panujących w sektorze bankowym [Chancing banking for good 2013]. Dokument miał na celu wprowadzenie etycznych standardów w zarządzaniu instytucjami finansowymi i ograniczenia wysokiego wynagrodzenia zmiennego kadry zarządzającej. Dyrektywa 2010/76/WE [Dyrektywa 2010] wprowadzając procedurę *clawback*, umożliwiła odebranie wypłacone premii w przypadku działania na szkodę spółki. Taka możliwość występuje w stosunku do wypłaconej premii, jak i tej która jest należna. W Wielkiej Brytanii wprowadzone regulacje znalazły zastosowanie już na początku 2012 r. w przypadku dwóch brytyjskich banków – Lloyds oraz HSBC. W wyniku błędnych decyzji w sprawie sprzedaży ubezpieczeń PPI (*payment protection insurance*) Lloyds zastosował procedurę *clawback* w stosunku do 13 dyrektorów. Do 2010 r. na „złej sprzedaży” PPI – ubezpieczeń od utraty zdolności do obsługi kredytu – bank poniósł straty w wysokości 3,2 mld GBP. W 2010 roku za sprzedaż tych ubezpieczeń dyrektorzy otrzymali bonus w postaci akcji w wysokości 1,45 mln GBP na osobę. W postępowaniu sądowym w II kwartale 2011 r., udowodniono stratę banku w wyniku „nieostrożnej” sprzedaży polis przez dyrektorów. Dyrektorom wypłacono już bonusy za sprzedaż tych produktów, jednak dzięki procedurze *clawback* możliwe było odzyskanie tych bonusów [Lloyds 2011]. Michael Geoghegan (CEO HSBC do końca 2010 r.) wraz z szefem banku HSBC w Meksyku byli podejrzani o pranie brudnych pieniędzy. Spółka zależna

HSBC w Meksyku w latach 2006–2009 nie podlegała żadnej kontroli transakcji dokonywanych w dolarach amerykańskich. Aktualny prezes HSBC – Douglas Flint – potwierdza, że meksykańska spółka zależna HSBC została zaangażowana w obsługę pieniędzy karteli narkotykowych, a nawet organizacji terrorystycznych. Byłemu prezesowi HSBC oraz szefowi spółki zależnej w Meksyku grozi odebranie bonusów w wysokości 7 mln GBP [Former HSBC... 2012].

Prudential Regulation Authority w czerwcu 2015 r., zaostrzyła swoje postanowienia wprowadzające wymogi unijne w zakresie wynagrodzenia zmiennego [Strengthening... 2015]. Podniesiono okres obejmujący procedurę *clawback* do siedmiu lat dla starszych menedżerów oraz do pięciu lat dla osób menedżerów związanych z przeprowadzaniem ryzykownych transakcji. Niemniej jednak istnieje dodatkowa możliwość zwiększenia okresu obejmującego tą procedurę o kolejne trzy lata, dlatego też właściwie dopiero po 10 latach wystąpi brak możliwości odebrania wypłaconego wynagrodzenia zmiennego. Wspomniane, zaostrzone przepisy mają na celu odbudować zaufanie publiczne do sektora usług finansowych.

ZAKOŃCZENIE

Przed kryzysem finansowym i w czasie niego zaufanie społeczeństwa do instytucji finansowych zostało znacząco podważone. Wysokie wynagrodzenia kadry zarządzającej nie sprzyjały budowaniu zaufania do sektora bankowego. Unia Europejska podjęła liczne próby regulujące ten element ładu korporacyjnego. Wprowadzone regulacje najbardziej odczuwalne były w Wielkiej Brytanii, gdzie liczba osób zarabiających powyżej 1 mln EUR jest zdecydowanie największa spośród wszystkich krajów UE. Wprowadzone regulacje nie są jeszcze skuteczne, gdyż kadra zarządzająca największymi instytucjami finansowymi jest nadal wynagradzana powyżej wprowadzonego poziomu. Brytyjski nadzór finansowy silniej uregulował procedurę możliwości odebrania przyznanego wynagrodzenia zmiennego i wprowadzając liczne przepisy, próbuje wprowadzić etyczne standardy w sektorze finansowym.

Spis literatury

- BEBCHUK L.A., FRIED J.M. 2002: Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation, *University of Chicago Law Review* 69.
- BEBCHUK L.A., FRIED J.M. 2003: Executive Compensation as an Agency Problem, *Journal of Economic Perspectives* 17.
- BEBCHUK L.A., FRIED J.M. 2004: Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation, Harvard University Press, Harvard.



- Changing banking for good, 2013, pobrano z lokalizacji <http://www.parliament.uk/documents/banking-commission/Banking-final-report-volume-i.pdf>.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/WE z dnia 24 listopada 2010r., w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE.
- DZIAWGO L. 2009: Status instytucji zaufania publicznego we współczesnej bankowości: pomiędzy partnership banking a killer banking? [w:] *Finanse 2009 – Teoria i praktyka*, Bankowość, (red.) K. Brzozowska, S. Flejterski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- FLEJTERSKI S. 2007: *Metodologia finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Former HSBC chiefs faces bonus clawbacks, „The Telegraph”, 30.07.2012.
- IWANICZ-DROZDOWSKA M. 2012: *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- JENSEN M.C., MURPHY K.J. 2004: *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*, ECGI Working Paper 44.
- Lloyds bank claws back £1.5m bonuses from directors, „The Guardian” 20.02.2012.
- Lloyds bank to clawback part of former chief's £1.45m bonus. „The Guardian” 02.12.2011.
- OPLUSTIL K. 2010: *Instrumenty nadzoru korporacyjnego w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- MIKLASZEWSKA E. 2004: *Deregulacja rynków finansowych a zmiany w strategiach banków komercyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012.
- Report High Earners 2010 and 2011, EBA, pobrano z lokalizacji http://www.eba.europa.eu/documents/10180/16145/EBA-Report-High_Earner_results.pdf.
- Report High Earners 2012, EBA, pobrano z lokalizacji <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/16145/EBA+Report+High+Earners+2012.pdf>.
- Strengthening the alignment of risk and reward: new remuneration rules, 2015, pobrano z lokalizacji <https://www.fca.org.uk/your-fca/documents/policy-statements/ps15-16>.
- Wytoczne w sprawie oceny kwalifikacji członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje, 22 listopad 2012, EBA/GL/2012/06.

POST-CRISIS REGULATION VARIABLE PART OF THE REMUNERATION OF MANAGERS OF FINANCIAL INSTITUTIONS – THE CONSEQUENCES FOR GREAT BRITAIN

Abstract. Remuneration of managers after the 2007–2009 financial crisis have been subjected to extensive regulation. Personnel managers of financial institutions engaged in risky decisions in order to pursue short-term objectives for which they were highly rewarded. At the EU level, it was decided to regulate the level of remuneration of managers – especially their variable part. Introduced rules should have a significant impact on many executives in financial institutions in the Great Britain. The share of variable part of remuneration in banks operating in the Great Britain is still at a very high level. In this country we introduced numerous, stringent rules in order to regain public confidence in the financial sector, which has been heavily strained in recent years.

Key words: variable remuneration, clawback, financial institutions



