

OTDK- dolgozat

2015

**A javadalmazási politika szabályozása és megjelenése Európa Top 10 bankja
esetében, 2013-ban**

**Introduction regulation and the appearance of the remuneration policy of the
Top 10 banks of Europe in 2013**

Kézirat lezárása: 2014. november 26.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
2. MI IS AZ A JAVADALMAZÁS?	2
3. KIK SZABÁLYOZZÁK A KOMENZÁCIÓS POLITIKÁT?	4
3.1. KONKRÉT AJÁNLÁSOK, SZABÁLYOZÁSOK A KOMPENZÁCIÓRA VONATKOZÓLAG	4
3.2. FINANCIAL STABILITY FORUM ELVEI ÉS SZTENDERDJEI	4
3.2.1. Elvek	5
3.2.2. Elvek magyarázata	6
3.3. FINANCIAL STABILITY BOARD VÉGREHAJTÁSI SZABÁLYZATA	8
3.4. IRÁNYÍTÁS	9
3.5. FIZETÉSI SZERKEZET ÉS KOCKÁZATI IGAZODÁS	9
3.6. KÖZZÉTÉTEL	10
3.7. FELÜGYELET	11
3.8. BÁZEL III	11
3.9. ÁLTALÁBAN A CRD 4 JAVADALMAZÁSI POLITIKÁJÁRÓL	12
3.10. VÁLTOZÁSOK	13
3.11. BÁZEL III ÉS A CRR/CRD IV KÖZÖTTI KAPCSOLAT	14
4. VIZSGÁLT BANKOK RANGSORA	15
4.1. HSBC HOLDINGS:	15
4.11. BNP PARIBAS:	18
4.12. CRÉDIT AGRICOLE (CASA):	21
4.4. DEUTSCHE BANK:	23
4.5. BARCLAYS	27
4.6. ROYAL BANK OF SCOTLAND	30
4.7. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	32
4.8. BANCO SANTANDER	35
4.9. GROUP BPCE	37
4.10. ING GROUP	39
5. KÖVETKEZTETÉSEK	41
6. ABSZTRAKT	43
7. IRODALOMJEGYZÉK, HIVATKOZÁSOK:	45

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	15
2. táblázat	41
3. táblázat	42

Ábrajegyzék

1. ábra	2
2. ábra	3
3. ábra	16
4. ábra	19
5. ábra	21
6. ábra	24
7. ábra	28
8. ábra	31
9. ábra	33
10. ábra	36
11. ábra	38
12. ábra	40

1. BEVEZETÉS

Tudományos dolgozatom a javadalmazási politika alakulásával és szabályozásával foglalkozik Európa 10 vezető bankjai esetében, abból a szempontból, hogy hogyan, milyen módszerekkel lehetne a legmegfelelőbb kompenzációs stratégiát megtalálni a vezető tisztségviselők számára, annak érdekében, hogy biztosított legyen a hosszú távú teljesítmény.

A korábbi években alkalmazott kompenzációs rendszerek is hozzájárultak a 2007-2008-ban kitört gazdasági- és pénzügyi válsághoz. Ezért kutatásom egyik fő célja az volt, hogy választ kapjak arra, hogy mikor, milyen szervezet illetve szervezetek és hogyan kezdték meg a koordinálást a jelentős pénzügyi intézmények esetében. Továbbá fő szempont volt az is, hogy hogyan hatnak a szigorúbb tőkekövetelmények a felsővezetők díjazására, illetve, hogy konkrétan, milyen szigorítások kerültek bevezetésre.

A dolgozatom megírása közben a következő kérdésekre kerestem a válaszokat. Mi maga a javadalmazás? Milyen összetevői vannak? Kik szabályozzák? Miért kell irányítani? Kötelező érvényű-e minden iránymutatás? Ha nem, miért nem? Hogyan hat a versenyképességre?

Összességében a kutatásomban bemutatom a javadalmazási politika szabályozásának fő irányvonalait, azok megvalósulását Európa top 10 hitelintézete esetében. Összehasonlítom az iránymutatások előtti és a szabályozás utáni időszakot, vagyis a 2009-es és a 2013-as kompenzációs politikákat. De miért is teszem ezt? Azért, hogy egy átfogó képet kaphassak arról, hogy mi késztette a vezető tisztségviselőket arra, hogy túlzott mértékű kockázatot vállaljanak, amely veszélybe sodorta egy-egy pénzügyi intézmény működését.

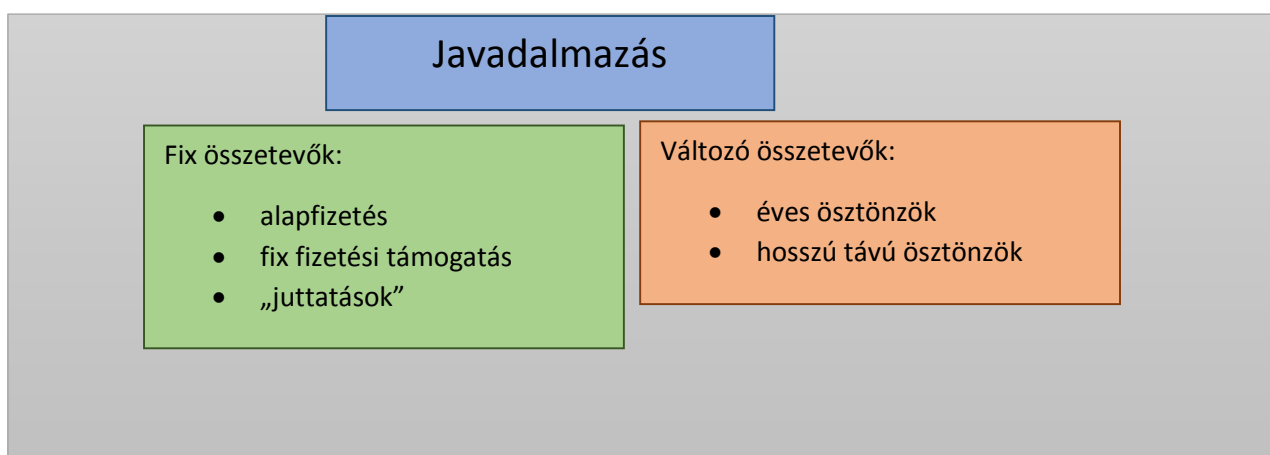
Tehát a hipotézisem nem más, mint az, hogy jobban szabályozott kompenzációra van szükség a hosszú távú teljesítmény eléréséhez egy-egy bankcsoport esetében. Erre válasz csak akkor kapható, ha összehasonlítjuk az adózás előtti eredményeket a javadalmazásra fordított összeg mértékével. Feltevésem, hogy 2013-ban az említett eredmény nagyobb összegű lesz összességében, mint 2009-ben. Míg a javadalmazás végösszegének mértéke nem változik, legfeljebb az összetevők aránya és bevezetésre kerülhetnek újabb alkotóelemek.

2. MI IS AZ A JAVADALMAZÁS?

Az értelmező kézi szótár szerint a javadalmazás egyfajta jutalmazást és megajándékozást jelent. Ebben az esetben ez nem más, mint az alkalmazottak bérezése. Természetesen én csak azon munkavállalókat díjazását vizsgáltam meg, akik magas rangú vezetők illetve olyan alkalmazottak, akiknek a szakmai tevékenysége jelentős hatással van az adott intézmény kockázati kitettségére.

Maga a kompenzáció két nagy főcsoportra bontható; fix- és változó összetevőre.

1. ábra



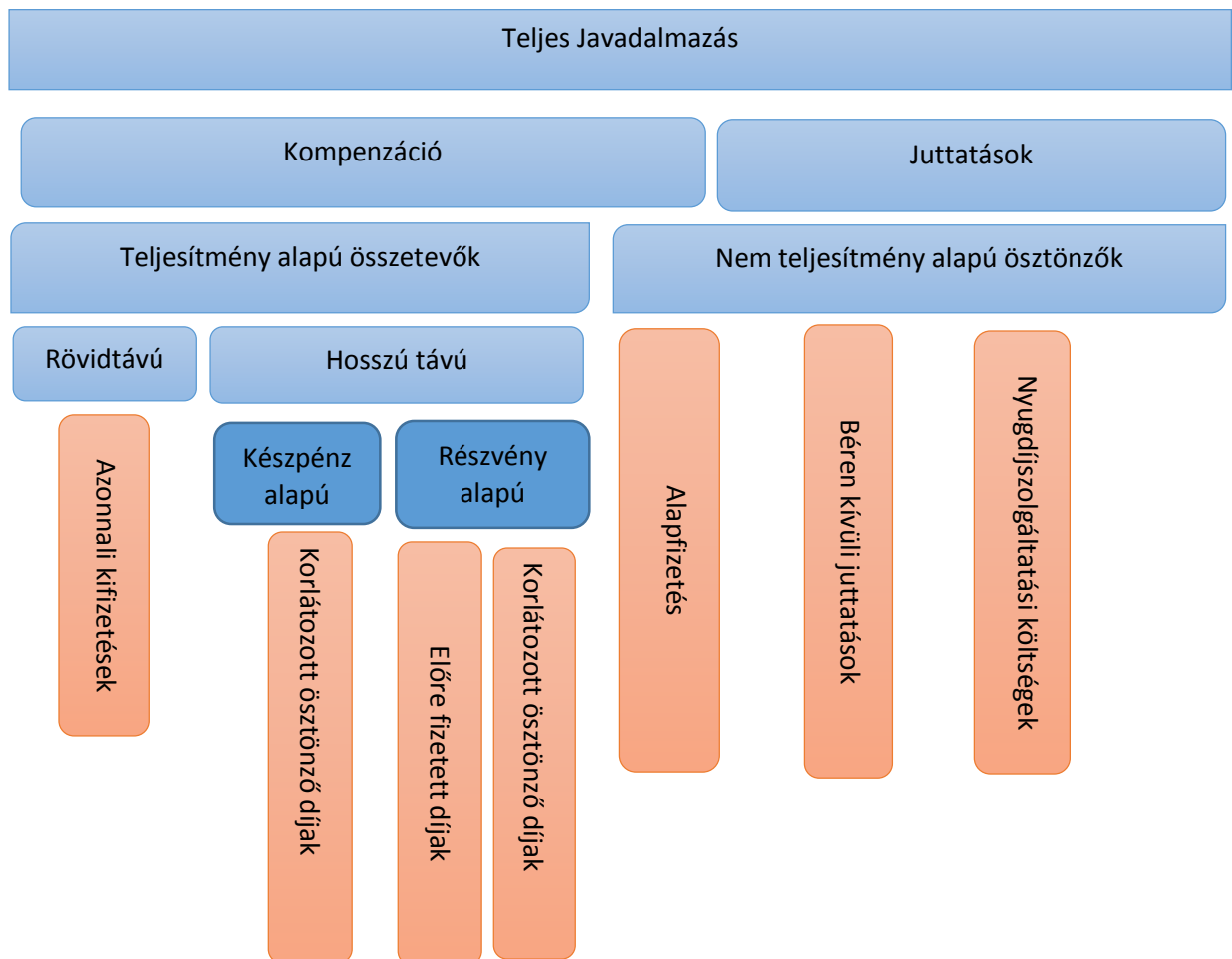
Forrás: saját kutatás

Mint az ábrából is jól kivehető a két fő összetevő további elemekre bontható. A rögzített alapjövedelem tükrözi az alkalmazott szakmai tapasztalatát, kompetenciáit és képességeit. Míg a változó összetevő alapvetően teljesítményalapú.

Az 1. ábrán látható „juttatások” megnevezés alatt értendő a béren kívüli- és a nyugdíjjuttatások is. Ezek nem minden esetben a fix összetevő részeiként vannak feltüntetve, de a teljes kompenzációba beletartoznak. Néhány bank esetében itt jelenik meg a magán-egészségbiztosításhoz, az életbiztosításhoz, és a céges autóhoz köthető támogatások. A változó összetevőkről elmondható, hogy a rövidtávú azaz éven belüli elemek azonnali kifizetésűeknek tekinthetők, amely részesedést megtestesítő okiratban és készpénzben történik. A hosszú távú ösztöklők további két alcsoportra bonthatók, részvényalapúakra és készpénzalapúakra. Ezek egy részét halasztottan kell kifizetni az adott személy számára, amelynek időszaka 3 és 5 év közé tehető. De nézzük meg ezeket egy konkrét példán keresztül, mégpedig azt a hitelintézetet vizsgáljuk meg, amelyik a legnagyobb összegű javadalmazással rendelkezett 2013-ban.

Deutsche Bank esetében a következőképpen alakult a teljes javadalmazás felosztása.

2. ábra



Forrás: Deutsche Bank 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

A 2. ábrából jól látszik, hogy a teljes javadalmazás két nagy csoportra bontható kompenzációra és juttatások. E két elem együttesen tartalmazza a változó és a fix összetevőt, mint teljesítményen és nem a teljesítményen alapuló ösztönzőket. A változó komponens további két részből tevődik össze; rövidtávú és hosszú távú ösztönzőkből. A rövidtávúak alatt értendőek az azonnali kifizetések. A hosszú távúak pedig készpénz és részvény alapú alkotóelemekből áll. Fontos megemlíteni, hogy a nem teljesítmény alapú ösztönzők közül az alapfizetés, nem a juttatások körébe tartozik, azonban elemei, a béren kívüli juttatások és a nyugdíjszolgáltatási költségek.

3. KIK SZABÁLYOZZÁK A KOMENZÁCIÓS POLITIKÁT?

3.1. KONKRÉT AJÁNLÁSOK, SZABÁLYOZÁSOK A KOMPENZÁCIÓRA VONATKOZÓLAG

A Bázeli III keretegyezmény részét képezi a Kompenzációs elvek és szabványok értékelési módszertana,¹ amely hivatkozik a Pénzügyi Stabilitási Tanács és a Forum elveire és végrehajtási szabványaira.² Elmondható, hogy a jelenleg hatályos javadalmazási politikát az említett irányelvek határozzák meg. Vagyis minden Európai Unió tagországnak be kell tartania ezeket a rendelkezéseket. Felmerülhet a kérdés, hogy hogyan is lehet, hogy egy nemzetközi ajánlás kötelező érvényű egy uniós országra. A válasz a következő az Európai Unió rendelte, vagyis a CRR és a CRD IV betartandóak egy-egy tagállam számára, ezeknek a szabályozásoknak alapvetően a Bázeli III nemzetközi egyezmény adja az alappilléreket, amelyeknek a kompenzációhoz kapcsolódó ajánlásai ráépülnek a FSB iránymutatásaira. De mi is az FSB? Mi volt elődje?

A Financial Stability Board 2009-ben alakult, utódja a Financial Stability Forum-nak. Az FSF-t 1999-ben a G7 pénzügyminiszterei és a nemzeti bankjainak elnökei hívták életre, Hans Tietmeyer³ javaslatait követve. Célja volt, hogy létrehozzon egy új struktúrát, amely fokozza az együttműködést a különböző nemzeti és nemzetközi felügyeleti szervek és nemzetközi pénzügyi szervek között, továbbá elősegítse a stabilitást a nemzetközi pénzügyi rendszerben.

FSB intézményesített formája az FSF-nek, G20 tagjainak fokozására jött létre, kulcsfontosságú szereppel rendelkezik a nemzetközi pénzügyi szabályozás reformjában. 2013. január 28.-ka óta non-profit egyesület, svájci jog szabályozza, székhelye Baselben van.

3.2. FINANCIAL STABILITY FORUM ELVEI ÉS SZTENDERDJEI

Ezen elvek összessége kimondja, hogy a helytelen kompenzációs politika egyike azon tényezőknek, amelyek hozzájárultak a nagy pénzügyi intézmények esetében a 2007-es válsághoz. A nagymértékű, ám de rövid távú nyereség adhatott okot a nagylelkű prémiumok kifizetésére a munkavállalók részére, emiatt nem lettek figyelembe véve az adott hitelintézetet sújtó hosszú távú kockázatok. Ezek a visszaszöszönzők erősítették a túlzott kockázatvállalást, amely súlyosan fenyegette a globális pénzügyi rendszert és azokat az intézményeket, amelyek kevés erőforrással rendelkeztek a veszteségek elnyerésére, arra az esetre, ha a kockázatok realizálódnak. Sajnos a figyelem hiánya is hozzájárult a nagy, egyes esetekben extrém mértékű javadalmazáshoz. A hivatalos fellépés az ilyen jellegű hiányosságokra hívja fel a figyelmet, ezáltal biztosítva azt, hogy a kompenzációs gyakorlatok helytállóak legyenek a pénzügyi iparban. Emiatt a nemzeti hatóságok a rövid távú intézkedésekre

¹ Forrás: Compensation Principles and Standards Assessment Methodology

² Forrás: Financial Stability Board and Financial Stability Forum Principles for Sound Compensation Practices ("the Principles") and their implementation standards

³ Dr. Hans Tietmeyer : 1999-ben a Német Központi Bank vezetője

koncentrálják, így korlátozzák a javadalmazást azoknál az intézményeknél, amelyek állami támogatásban részesülnek.

Mind a mai napig a legtöbb pénzügyi területen munkálkodó intézmény, irányító testületének a javadalmazási rendszere független a kockázatkezeléstől. Ezen változtatni kell. A globális felügyeleti és szabályozási infrastruktúra, a megfelelő eszköze a helyes kompenzáció széleskörű elkészítéséhez és elterjedéséhez. Az FSF iránymutatásait a javadalmazás korrigálására szánták, kiélezve a jelentős pénzügyi intézményekre, különösen fontos a rendszerszintű hitelintézetek esetében. Miután ezek a létesítmények végrehajtják ezen elveket, erősítik a felügyeleti beavatkozást nemzeti szinten, a hatóságok együttműködnek az FSF-fel, ezáltal támogatják a jogrendszerükön keresztül a következetességet.

Az alapelvek célja, hogy csökkentse, az ösztönzők segítségével a túlzott kockázatvállalást, amely eredhet a kompenzációs rendszer struktúrájából. Ezek nem szabnak meg különleges sémákat, vagy egyéni javadalmazást, ugyanis a nagy pénzügyi vállalkozások különböző célokkal, kultúrával és tevékenységgel rendelkeznek. Azonban minden javadalmazási rendszernek összhangban kell lennie az óvatos kockázatvállalásra való törekvéssel.

3.2.1. Elvek

A legfőbb célkitűzés, hogy összehangolja a díjazást a prudens kockázatvállalással és a hatékony felügyelettel. A szilárdnak tekinthető javadalmazás csak úgy valósítható meg, ha összehangolják a nemzeti szabályozókat a megfelelő jogalkotási hatáskörrel rendelkező nemzeti kormányokkal.

1. Hatékony javadalmazás irányítása

Az intézmény igazgatóságának kell felügyelnie a javadalmazási rendszer kialakítását és működését. A kompenzációs rendszer nem szabályozható a vezérigazgató és a menedzsment által. Az igazgatóság figyelemmel kíséri és felülvizsgálja a díjazási politikát, ezáltal megteremti a rendszer terv szerinti működését. Ennek a struktúrának tartalmaznia kell ellenőrzéseket is. A gyakorlati működést rendszeresen felül kell vizsgálni, hogy megfelel-e a tervezési irányelveknek és eljárásoknak. A pénzügyi, kockázati ellenőrzésnek és az illetékes hatóságnak függetlennek kell lennie.

2. A kompenzáció hatékony összehangolása a biztonságos kockázatvállalással

A díjazásnak tekintettel kell lennie a leendő kockázatokra és azokra a kockázati eredményekre, amelyek már megvalósultak. A kompenzációnak igazodnia kell minden típusú kockázathoz. Például ha van két alkalmazott, akik egyforma, rövid távú profitot termelnek, ám de más kockázati besorolás alatt, nem kezelhetők azonos javadalmazási rendszerben. A kockázatok szabályozásánál minden fajtájú és típusú kockázattal számolni kell, beleértve például a likviditási-, és reputációs kockázatot is. A kompenzációs

eredményeknek szimmetrikusnak kell lennie a kockázati eredményekkel. A munkavállalói ösztönzők kifizetése összekapcsolható az egyéni és az üzleti hozzájárulással. A bónuszok lecsökkenhetnek vagy teljes mértékben el is tűnhetnek abban az esetben, ha az adott intézmény „szegény”, vagyis nem termel megfelelő mennyiségű profitot vagy éppen veszteségesen működik. Mivel a pénzügyi vállalkozások különböző tevékenységének nyeresége vagy vesztesége eltérő időszakokban realizálódik, emiatt a változó javadalmazási összetevőt halasztottan kell kifizetni a munkavállaló részére. Ennek oka, hogy a kifizetések jellemzően rövidtávra vonatkoznak, ezért azokat nem lehet véglegesíteni, ugyanis azok a kockázatokhoz kapcsolódnak, amelyek alapvetően hosszú távon valósulnak meg. A változó javadalmazási összetevő tekinthető egyfajta mixnek, mert tartalmaz készpénzt, részvényt és a kompenzációnak egyéb formáit is. Ez az egyveleg az alkalmazott helyzetétől és szerepétől függően változik. Az adott hitelintézetnek képesnek kell lennie arra, hogy ésszerű magyarázatot adjon a mixről.

3. Hatékony felügyelet és részvényesi elkötelezettség

A pénzügyi intézetnek bizonyítania kell azt, hogy a javadalmazási politikája megfelel mind a szabályozóknak, mind az érdekelteknek. Az egyéb kockázatkezelési szempontoknak megfelelően a felügyeleti szervnek szigorú intézkedéseket kell tennie, amennyiben hiányosságokat fedez fel. A szabályozási- és a felügyeleti gyakorlatok természetesen eltérőek lehetnek a joghatások és a potenciális hatóságok között egy-egy országon belül. A felügyelőknek a kompenzációs gyakorlatok kapcsán figyelembe kell venni az adott intézmény kockázati értékelését, a vállalkozásnak pedig együtt kell működnie az ellenőrzési szervvel, hogy biztosítsák az FSF elvek megvalósítását. Azonban a felügyeletnek törekednie kell arra, hogy a hatékony legyen a felülvizsgálat, és szükség esetén a beavatkozás is. A nemzeti hatóságok együttműködnek a Financial Stability Forummal, ezáltal megteremtik az FSF elveinek alkalmazását a hazai nemzeti intézményekben és a jogrendszerükben. A jelentős pénzügyi intézményeknek világos, átfogó és időszzerű képet, tájékoztatást kell adniuk a javadalmazási gyakorlatokról a részvényeseknek, annak érdekében, hogy megkönnyítse a konstruktív részvételüket. A részvényeseknek értékelniük kell és minőségi támogatásukkal segíteniük kell a cég stratégiáját és kockázatvállalási hajlandóságát.

3.2.2. Elvek magyarázata

Ez a szakasz meghatározza, hogy miért van szükség a javadalmazási politika megváltoztatására és milyen fontos kérdések merülnek fel a felügyeleti hatóságok számára, továbbá részletesen tárgyalja az elveket és véleményezi azokat.

- Változás szükséges

A Workstream csoport munkája során felülvizsgálta a jelentéseket és az elemzéseket más szervek és szakértők által, vitát indított a szakértőkkel a pénzügyi ágazatról, az állami szektorról. Majd megvizsgálta az ágazati gyakorlatokat a jelentős pénzügyi intézmények esetében. Ez a felmérés megmutatta, hogy a piaci szereplőknek több mint 80 százaléka úgy véli, hogy a kompenzációs gyakorlatok szerepet játszottak a kockázatok felhalmozódásában, amely a már említett válsághoz vezetett. Fontos kihangsúlyozni, hogy nem ez volt az egyedüli ok és azt sem szabad elhinni, hogyha megváltozik a javadalmazási gyakorlat, az elég lesz ahhoz, hogy az korlátozza a rendszerszintű krízisek esélyét a jövőben. A jelentős pénzügyi intézmények versenyeznek a globális munkaerőpiacon, ezért egyes cégek már változtattak gyakorlataikon és emiatt átmenetileg biztonságban érzik magukat ezen a téren. Ugyanakkor ezek a vállalkozások kénytelenek lesznek megfelelni a széleskörű ágazati gyakorlatoknak a munkaerő-piaci nyomás miatt. Összességében elmondható, hogy a kompenzációs gyakorlatok módosítása nehézkes és időigényes. Amennyiben hiányzik a tartós külső nyomás, az intézmények elbukhatnak abban, hogy az eredetileg jónak tűnő szándékukat keresztülvigyék. Bár egyes piaci szereplők bizalmatlanok a szabályozói nyomással szemben, mégis sokan úgy vélik, hogy a széleskörű, majd hogy nem teljes körű változást a gyakorlatban csak a szabályozói és felügyeleti hatóságok segítségével lehet elérni, amelyek képesek koordinálni az átalakulást globális szinten.

- A kompenzáció egy ösztönző, nem csupán egy piaci tér

A jelentős pénzügyi intézmények túl nagyok ahhoz, hogy a felsővezetők tudása és cselekvése által kizárólagosan kezelhetőek lennének. Következésképpen a különböző rendszerek, mint például; számviteli rendszerek, költségvetés, pozíciós korlátozások, tőkeallokáció, kockázatkezelési-, és ellenőrzési rendszerek, illetve a kompenzációs rendszerek célja, hogy ösztönözze a munkavállalókat arra, hogy érék el azokat a célkitűzéseket, amelyeket az irányító szervek tűztek ki. Ezek a szervezetek tájékoztatják a felső vezetést és az igazgatóságot a szervezet helyzetéről és tevékenységéről. Ők segítik a menedzsmentet a munkavállalói ösztönzők irányításában, mégpedig úgy, hogy az egész intézmény úgy törekedjen a profitra, hogy az igazgatóság által megszabott kockázatvállalási szinten belül marad.

- Túl kevés figyelmet kap a javadalmazás és a kockázat közötti kapcsolat

A gyakorlatban a legtöbb pénzügyi intézménynél megvizsgált díjazási rendszerek nem kapcsolódnak a kockázatkezeléshez. A kompenzációs rendszereket úgy tervezték meg, hogy ösztönözze a munkavállalókat arra, hogy törekedjenek a minél magasabb profit elérésére, illetve, hogy vonzzák és megtartsák a tehetséges munkavállalókat. A kockázatkezelési rendszerek célja, hogy tájékoztassa a felső vezetést a kockázati helyzetről és a kockázati elemek ellenőrzéséről. Ha ezek erősek és hatékonyak, akkor azok az ösztönzők, amelyek biztosítottak a javadalmazási rendszer által és a

kockázatvállalásból erednek, nem okoznak bajt, mert a kockázat a vállalaton belül marad. Azonban a kockázatkezelésnek és az ellenőrzési rendszernek lehetnek korlátai. Figyelem nélkül a kompenzációs rendszer kockázati tényezői és a fent említett rendszerek túlterhelté válhatnak.

Egészen a közelmúltig a pénzügyi felügyelet és a szabályozói hatóságok nem összpontosítottak a díjazási rendszer következményeire. Az élvonalbeli felügyelő személyzet csak nehezen értette meg, hogy a javadalmazás kizárólag a bevételeken alapul, amely elvezethet a kiegyensúlyozatlan kockázatokhoz.

Néhány évtizeddel ezelőtt a működőképes megközelítése számos pénzügyi intézménynek az volt, hogy a legtöbb kockázat a hagyományos hitelállományban jelenik meg és a legtöbb intézmény képes volt ellenőrizni az élvonalbeli ösztönzők körüli túlzott kockázatot, az erős és önálló hiteljegyzési és az ellenőrzési részlegek által. Az utóbbi években azonban a kockázat egyre összetettebbé és sokrétűbbé vált és megnőtt a kockázatvállalás. Ezért, egy egyszerű egydimenziós egyensúlyi és kockázatkezelési személyzet már nem elegendő. Az egyensúly érdekében a javadalmazási rendszer maga fogja csökkenteni a kockázatkezelési terheket és ezáltal növekedni fog annak a valószínűsége, hogy ezek hatékonyak. Ez az egyensúly nem összeegyeztethetetlen a profitra való törekvéssel, és nem kíván módosításokat a cég stratégiájában vagy célkitűzéseiben. Valójában a 2007-es válság során kiderült, hogy számos pénzügyi intézménynél az intézkedések nem voltak összhangban a saját céljaikkal és belülről határozták meg a kockázatokot. Mindenképpen elsőbbséget kell adni annak a törekvésnek, amely elősegíti azt, hogy kapcsolat alakuljon ki a kockázat és a kompenzáció között.

3.3. FINANCIAL STABILITY BOARD VÉGREHAJTÁSI SZABÁLYZATA

Ez a sztenderd kimondja, hogy a kompenzációs politika egyike azon tényezőknek, amelyek hozzájárultak a 2007-ben kitört pénzügyi válsághoz. Úgy kell kezelni a hibás rendszereket, hogy beágyazódjon a széles értelemben vett pénzügyi szabályozási reformprogramba, amely ráépül a lényegesen erősebb és ellenállóbb globális tőke és likviditási keretrendszerre (Bázel III szabályozás). Fontos, hogy a szükséges lépéseket mielőbb megtegyék, hatékonyan és következetesen minden pénzügyi központban, megelőzve azt, hogy visszatérjen az a javadalmazási politika, amely részét képezte a krízisnek.

A meghatározott előírások ebben a jelentésben azokra a területekre összpontosítanak, ahol különösen gyors fejlődésre van szükség. Ez a végrehajtási szabályzat nem fed le minden szempontból a területeket. Ezért a hitelintézeteknek és felügyelőknek kell biztosítani az elvek hatékony és globális megvalósítását, valamint a folyamat azonnali megkezdését és hatékony beépítését a saját jogrendjükbe.

A Financial Stability Board időközönként felül fogja vizsgálni azt, hogy a nemzeti hatóságok hogyan hajtották végre az általa kiadott elveket és előírásokat, illetve értékeli azokat.

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságnak minden szükséges intézkedést meg kell tennie, annak érdekében, hogy támogassák ezen elvek azonnali teljesítését.

3.4. IRÁNYÍTÁS

Jelentős pénzügyi intézmények rendelkeznek egy javadalmazási bizottsággal, amely szerves részét képezi az irányítási struktúrának és szervezetnek. Ez a szerv felügyeli a kompenzációs rendszer kialakítását és működését az igazgatóság nevében. Szorosan együttműködik az adott intézmény kockázatkezelési bizottságával a javadalmazási rendszer által létrehozott ösztönzők értékelése során. Biztosítja azt, hogy a kompenzációs politika összhangban legyen az FSB-vel, a Bázeli Bankfelügyelettel és a nemzeti hatóságokkal. Továbbá ennek a bizottságnak a feladata közé tartozik az éves javadalmazás felülvizsgálata is. Ezt a szervet úgy kell létrehozni, hogy egyszerre legyen független és hozzáértő a kompenzációs politika, az ösztönzők és a kockázatkezelés tekintetében.

Kompenzáció és tőke

A hitelintézeteknek biztosítaniuk kell, hogy a változó javadalmazás ne korlátozza azon képességüket, hogy megerősítsék tőkéjüket. A nemzeti hatóságnak kell szabályoznia a változó javadalmazást a teljes nettó bevétel százalékában, abban az esetben, ha az nincs összhangban a tőke fenntarthatóságával.

3.5. FIZETÉSI SZERKEZET

A jelentős pénzintézeteknél a változó kompenzációs összetevő méretét és elosztását a jelenlegi és a lehetséges kockázatok határozzák meg. A visszafogottabb vagy negatív pénzügyi teljesítmény következtében a teljes változó javadalmazás csökken, amely érinti az aktuális juttatásokat és a korábban szerzett összegek kifizetését is. Magas rangú vezetők, valamint más olyan munkavállalók esetében, akiknek a tevékenysége lényeges hatással van, az adott intézmény kockázati kitettségére, a javadalmazási összegük jelentős része a változó összetevőből adódik, amely függ az egyén és az üzleti egység teljesítménytől. A változó kompenzáció nagy részét, körülbelül 40-60 százalékát halasztottan, több éven keresztül kell kifizetni. A legtöbb felsővezető és a legtöbb jól fizetett alkalmazott esetében az ilyen jellegű kifizetések a változó javadalmazás tekintetében lényegesen magasabb, mint 60-70 százalék.

A halasztási időszak nem lehet kevesebb, mint 3 év, ezáltal garantálva azt, hogy az időszak pontosan igazodik az üzleti tevékenységhez. A változó összetevőnek, több mint 50 százalékát részvényekben vagy részvényekhez kapcsolt eszközökben (nem készpénzben) kell odaítélni, mindaddig, amíg ezek ösztönzőként hatnak és igazodnak a hosszú távú értékteremtéshez és kockázatokhoz. A halasztott javadalmazásból fennmaradó részt fokozatosan kifizethető készpénzben.

Abban az esetben, ha rendkívüli kormányzati beavatkozásra van szükség, a stabilitás vagy a hitelintézet megmentése érdekében, a felügyeletnek a kompenzációs rendszert át kell alakítania, mégpedig úgy, hogy az konszenzusban álljon a hatékony kockázatkezeléssel és a hosszú távú növekedéssel. A legjobban fizetett alkalmazottak esetében a javadalmazást független felülvizsgálatnak kell alávetni.

Ha a garantált bónuszok nincsenek közös állásponton a hatékony kockázatkezeléssel, sem a teljesítményalapú fizetéssel, akkor nem lehet része a jövőbeli kompenzációs tervnek sem. Rendkívüli bónuszok teljesítése csak új alkalmazottak felvételekor lehetséges és csak rájuk korlátozódik, de csak az első évben.

A meglévő szerződéses kifizetéseket a munkaviszony megszűnése után, újra meg kell vizsgálni abból a szempontból, hogy összhangban van-e a hosszú távú értékteremtéssel és a prudens kockázatvállalással. A jövőre nézve az ilyen kifizetéseknek kapcsolódnia kell az időszak teljesítményéhez és a kialakításuknak olyannak kell lennie, hogy ne jutalmazza a hibákat.

A jelentős pénzügyi intézmények követelhetik dolgozóiktól, hogy ne alkalmazzanak egyéni fedezeti stratégiákat, valamint javadalmazáshoz és kötelezettségekhez kapcsolódó biztosításokat, mert ezzel aláássák a kompenzációs intézkedéseket. Emiatt a cégeknek rendelkezniük kell megfelelő „betartatási” intézkedésekkel.

3.6. KÖZZÉTÉTEL

Az éves beszámolóban nyilvánosságra kell hozni a javadalmazással kapcsolatos információkat. Emellett a nemzeti követelményeknek tartalmaznia kell az alkalmazott döntéshozatali folyamatot, amely meghatározza az egész intézményre kiterjedő kompenzációs politikát, beleértve a javadalmazási bizottság összetételét és megbízatásának határidejét. Továbbá ismertetni kell a javadalmazási rendszernek a legfontosabb jellemzőit, többek között a fizetés és teljesítmény közötti kapcsolatot, a halasztási politikát, a készpénz és egyéb kompenzációs eszközök arányát, a teljesítmény méréséhez alkalmazott kritériumokat. Ezen kívül be kell mutatni az összesített mennyiségi információkat a kompenzációs politikára vonatkozólag, lebontva a vezető tisztségviselőkre és azokra a munkavállalókra, akik a tevékenységükkel jelentős hatást gyakorolnak az adott pénzintézet kockázati kitéttiségére. Valamint közzé kell tenni a javadalmazás összegét, amely az adott pénzügyi évet érinti, mégpedig úgy, hogy fix és változó összetevőket részeire lebontja illetve kedvezményezettek számát pontosan megjelöli. Részletezni kell a változó kompenzációt mennyisége és formája szerint, vagyis be kell mutatni a készpénz, a részvény, a részvényhez kapcsolt eszközök és egyéb eszközök arányát is. Nyilvánosságra szükséges hozni a halasztott javadalmazás összegét, az új bejelentkezettek és végkielégítések számát, illetve a végkielégítések összegét, amelyeket megítélnek egy pénzügyi év során és az egyetlen személyre vonatkozó legmagasabb összegű végkielégítést.

3.7. FELÜGYELET

A felügyeleti szerveknek kell biztosítani a Financial Stability Board elveit és előírásait és azok hatékony végrehajtását a saját hatáskörükben. A felügyelőknek kell igényt támasztaniuk a jelentős pénzügyi intézményekkel szemben, hogy azok a javadalmazási rendszerük által biztosítsák az ösztönzőket, figyelembe véve a megfelelő nagyságú kockázatot, tőkét, likviditást és a jövedelem időszerűségét.

Az adott intézménynek végre kell hajtani a megfelelő kompenzációs politikát és annak gyakorlatát, amely összhangban van az FSB iránymutatásaival. Továbbá azonnali korrekciós intézkedéseket kell alkalmazniuk, amelyekkel ellensúlyozni tudják a további kockázatokat, amelyek származhatnak a hivatkozott sztenderdek be nem tartásából vagy csak részleges megfelelésekből.

A felügyeleti egységnek nemzetközi szinten kell ezeket az előírásokat összehangolni, ezzel biztosítva azt, hogy ezeknek a szabványoknak a végrehajtása következetesen a joghatóságokon keresztül történik.

3.8. BÁZEL III

A Bázeli III egy nemzetközi szintű keretegyezmény, amelyet 2010 novemberében a G20-as találkozón a tagok elfogadtak. Előzményének tekinthető, hogy az elmúlt gazdasági válság során a Bázeli II, mint nemzetközi szabályozás nem bizonyult elég hatékornak. Ezért már 2009-ben a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság néhány ajánlást fogalmazott meg a bankok kockázatának csökkentése érdekében.

Az egyezmény fő feladata, hogy olyan újításokat, ajánlásokat biztosítson, amelyek nem korlátozzák a szabad versenyt, valamint az országok a saját nemzeti jogi struktúrájukba beemelhetnek. Alapvetően két célja van a szabályozásnak; megőrizni a stabilitást és kezelni a pénzügyi rendszerből eredő kockázatokat.

Bázeli III ajánlás négy fő elemből tevődik össze. Az első a tőkekövetelmény, melynek célja a biztonságosabb működés elérése és fenntartása, vagyis egy-egy bank jobb ellenálló képességgel rendelkezzen egy negatív hatású gazdasági eseménnyel szemben. Hogyan is valósul meg ez a gyakorlatban? Minden hitelintézetnek a működőképesség fenntartása és a kötelezettségek teljesíthetősége érdekében megfelelő nagyságú szavatoló tőkével kell rendelkeznie.⁴ Ez három részből tevődik össze; alapvető tőkeelemekből, járulékos tőkeelemekből és kiegészítő tőkéből. Különbség közöttük az, hogy melyik, milyen arányban vonható be az adott pénzügyi intézet banki tevékenységének finanszírozásába. Ebből a szempontból a legmegfelelőbb az alapvető tőkeelemek halmaza, ugyanis ezek, gyakorlatilag korlátozás nélkül figyelembe vehetők egy esetleges finanszírozás esetében. Míg a járulékos tőkeelemek csak korlátozottan és csak meghatározott feltételek mellett

⁴ Forrás: Fridrich Péter – Mitro Magdolna: Hitelintézeti számvitel 2009-es kiadás, 33 oldal, Szavatoló tőkére vonatkozó bekezdés

lehetnek a részei a szavatoló tőkének. Nos, a Bázeli III szabályozás kimondja, hogy növelni kell a szavatoló tőkén belül az alapvető tőkeelemek arányát a többi összetevővel szemben. Tehát, ha megnő a legbiztonságosabb tőkeelem nagysága, akkor az egész működés stabilabbá válhat.

A második a tőkeáttételi korlát, amely úgy jelenik meg az egyezményben, hogy egy új mutatószámot honosít meg. Ez nem más, mint a tőkeáttételi mutató, melynek célja, hogy egy kiegészítő, nem kockázat alapú mérőszámot állapítson meg, ezáltal korlátozza a túlzott mértékű tőkeáttételt. Lényegében ez a mutató meghatározza az alapvető tőkeelemek és a teljes kitettség (mérlegen kívüli és belüli tételek) arányát. Várhatóan 2018-tól lesz kötelező a tagállamok számára a bevezetése, addig az országok saját megfontolásuk alapján alkalmazhatják az előírásokat.

A harmadik a likviditáskezelés, fontos újításnak tekinthető, hogy az egyezmény keretében két új mutatót hoztak létre; az LCR- Liquidity Coverage Requirement azaz a likviditási fedezetségi mutatót és az NSFR - Net Stable Funding Ratio vagyis a nettó stabil forrás mutatót. Előreláthatóan ezeknek a bevezetése 2015-től és 2018-tól válik kötelező érvényűvé az országok számára. A likviditáskezelésnek hosszú távon a célja nem más, mint a stabil finanszírozási rendszer megteremtése és annak fenntartása.

A negyedik elem a rendszerkockázat mérséklése, melynek kiváltó oka a 2007-ben kitört gazdasági válság. Ennek eredményeképpen a Bázeli III külön kategóriaként kezeli azokat a pénzügyi intézményeket, amelyek a rendszerkockázat szempontjából jelentősnek számítanak. Ez azért lényeges, mert azok a hitelintézetek, amelyek bekerülnek ebbe a csoportba, 2016-tól meghatározott mértékű többlettőkét kell megképezniük, amely 1 és 2,5 százalék közé tehető.

3.9. ÁLTALÁBAN A CRD 4 JAVADALMAZÁSI POLITIKÁJÁRÓL

A CRR/CRD IV – Tőkekövetelményekre vonatkozó rendeletek és irányelvek (Capital requirements regulation and directive)

Az Európai Parlament és Tanács 2013. június 26.-án jelentette meg az új irányelvet az Európai Unió hivatalos lapjában. Amely a tőkekövetelményekre vonatkozóan négy területen javasol módosítást:

- „Gazdasági cikluson átívelő várható veszteség alapú tartalékképzés bevezetése
- A nem hazai devizában denominált, lakóingatlan fedezete mellett nyújtott kitettségekre vonatkozó pótlólagos tőkekövetelmény előírása
- A nemzeti opciók és diszkréciók megszüntetése, a szabályozás egységesítése

- A pénzügyi intézmények által nem a székhely szerinti országban létesített fióktelepek közzétételi előírásairól szóló irányelv egyszerűsítése”⁵.

Az új direktíva célja, hogy a pénzügyi intézmények visszaállíthassák tőkeszintjüket a megfelelő szintre, ezért korlátozásokat kell bevezetniük.

Kutatásom során azt vizsgáltam, hogy hogyan jelennek meg a kötelező iránymutatás egyes elvárásai javadalmazási politikában, Európa top 10 bankja esetében. Továbbá fő szempont volt az is, hogy az új irányelv konkrétan, milyen szigorításokat ír elő.

A javadalmazási politika hatálya kiterjed, minden olyan alkalmazottra, akik szakmai tevékenységükkel jelentős hatást gyakorolnak az adott intézmény kockázatvállalására, a direktíva szerint. Fontos megjegyezni, hogy Európa-szintű társadalmi elvárás, hogy egy adott bank felső vezetői csak teljesítményük arányában kapjanak jelentős kifizetéseket.

A CRD IV szigorúbb irányelveket ír elő az Európai Unió tagállamai számára, mint a CRD III.

3.10. VÁLTOZÁSOK

Az új irányelv szerint is a javadalmazás két nagy csoportra bontható: rögzített alapjövedelemre, amely elsősorban, tükrözi az adott alkalmazott szakmai tapasztalatát és szervezeti felelősséget; és változó összetevőre, amely teljesítményalapú. Új arányok: az irányelv szerint a változó javadalmazási összetevő nem lehet több a teljes javadalmazásban, mint a fix bér 100 százaléka. Természetesen a tagállamok ettől alacsonyabb százalékarányt is megállapíthatnak.

Azonban a tagállamok engedélyezhetik, hogy a rögzített és a változó részek között magasabb maximális arányt használjanak, mint, amit az új irányelv kötelező jelleggel előír (vagyis több mint 100 százalékot). Ezáltal a változó összetevő a fix elemnek a 200 százaléka is lehet, de csak abban az esetben, ha a részvényesek ehhez hozzájárulnak és semelyik személy nem kap nagyobb arányt, mint 200 százalék. A tagországok ettől kisebb mértékű maximális arányt is jóváhagyhatnak.

Ehhez kapcsolódik a következő eljárási rendszer:

A benyújtott részletes ajánlás alapján kell a részvényeseknek és tulajdonosoknak eljárniuk. Ebben az ajánlásban meg kell indokolni, hogy a személyzetten belül hány főt érint, a tőkealapra vonatkozó várható hatását, továbbá magát a jóváhagyást és annak hatályát.

⁵ Forrás: Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete: A hitelintézetek és befektetési vállalkozások tőkekövetelmény szabályozásának (CRD) a közelmúltban elfogadott és jelenleg folyamatban lévő uniós módosításai

A részvényeseknek határozniuk kell a korábban benyújtott ajánlás alapján, legalább 66 százalékos többséggel, abban az esetben, ha az egyenértékű tulajdonjogok legalább 50 százaléka képviselve van. Vagy ha ez nem valósul meg, akkor a képviselt tulajdonjogok 75 százalékos többségével.

Az adott hitelintézet tájékoztatni köteles a részvényeseket, tulajdonosokat arról, hogy kérni fogják jóváhagyásukat.

Az intézménynek tájékoztatni kell az illetékes hatóságot is, mégpedig haladéktalanul a tulajdonosok által benyújtott részletes ajánlásról. Vagyis tudatni szükséges a javasolt magasabb százalékarányt és annak okát, illetve, hogy ez az arány „nem ellentétes az intézménynek a fennálló kötelezettségeivel, különös tekintettel az intézménynek a szavatoló tőkéje vonatkozásában fennálló kötelezettségeire”.⁷ Miután a részvényesek és a tulajdonosok döntöttek, a határozatról tájékoztatni kell a hatóságot is. Amely, információt szolgáltat az Európai Bankfelügyeleti Hatóságnak. Ez az intézmény pedig iránymutatásokat dolgoz ki, egységesítve, székhely szerinti tagállamokra lebontva és nyilvánosságra hozva a kapott információkat.

Fontos megjegyezni, hogy a személyzetben belül azok a tagok, akik közvetlenül érintettek lehetnek, számukra nem engedélyezett a szavazati joguk gyakorlása.

3.11. BÁZEL III ÉS A CRR/CRD IV KÖZÖTTI KAPCSOLAT

A Bazel III egy nemzetközi keretegyezmény, amely ajánlásokat fogalmaz meg, de nem kötelező érvényű. A CRR és a CRD IV pedig az Európai Unió által létrehozott szabályozás és irányelv. Ezekben a Bazel III implementálása található meg. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy teljes mértékben átveszi azokat, van, amiben egyszerűbb és van, amiben szigorúbb rendeleteket alkalmaz az Unió. Fontos változásként említhető meg, hogy az Európai Unió tervezet két részből, egy rendeletből és egy irányelvből áll. Ezáltal kiküszöbölhetővé vált az, hogy „mindezidáig két szinten történt a korábbi bázeli követelmények tagállami jogrendbe történő átültetése. Európai szinten irányelveket fogalmaztak meg és ezt követően a tagállamok illetékes felügyeleti hatóságai átültették nemzeti szintre. A CRD IV. jogszabálycsomag kapcsán viszont a rendeleti szabályozás nagyobb teret kap, ami azt jelenti, hogy az így elfogadott szabályok közvetlenül hatályosak a tagállamokban.”⁸

A CRD IV elfogadása folyamán vita merült fel az Unió szervei között két fő pontban; az egyik a tőketartalékra vonatkozó szigorúbb szabályozásokra irányult, a másik a javadalmazási politikára. Mivel a kutatásom célja a javadalmazás vizsgálata a CRD IV csomagban, ezért a következő bekezdésekben ezeket fogom részletesen bemutatni.

⁷ Forrás: CRD IV irányelv 94. cikkének a javadalmazás változó elemeire vonatkozó része, „g” bekezdés

⁸ Forrás: Európai Parlamenti Szemle: Kiss Attila: Bazel III és az Európai Unió 2014.február 12.-i cikke

4. VIZSGÁLT BANKOK RANGSORA

1. táblázat

Mérlegfőösszeg szerint		2013-as adatok	milliárd EUR
	Bank	Ország	
1	HSBC Holdings	Egyesült Királyság	1,93
2	BNP Paribas	Franciaország	1,8
3	Crédit Agricole	Franciaország	1,7
4	Deutsche Bank	Németország	1,64
5	Barclays	Egyesült Királyság	1,57
6	RBS	Egyesült Királyság	1,236
7	Societe Generale	Franciaország	1,235
8	Santander Group	Spanyolország	1,13
9	Group BPCE	Franciaország	1,12
10	ING Group	Hollandia	1,08
Forrás: www.banksdaily.com			

Forrás: www.banksdaily.com weboldal alapján készült saját kimutatás

A következő részben a fentiekben említett hitelintézetek javadalmazási politikáját vizsgálom meg, mégpedig úgy, hogy összehasonlítom a 2009-es adatokat a 2013-as információkkal.

4.1. HSBC HOLDINGS:

A HSBC Holdings a világ egyik legnagyobb banki és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó szervezete. Több mint 6200 irodával és 52 millió ügyféllel rendelkezik 74 országban, elsősorban Európában, az ázsiai-csendes-óceáni térségben, a Közel-Keleten, Afrikában, Észak-Amerikában és Latin-Amerikában. 1865-ben alapította Hong Kongban, Thomas Sutherland, skót nemzetiségű állampolgár. Egy hónap elteltével Shanghai-ban is megnyitotta kapuit a hitelintézet. Innen ered a név is, amely nem más, mint *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited*. A kezdetekben az adott intézményt Európa, India és Kína finanszírozta. Folyamatosan terjeszkedett, 1888-ban Tájföldön is rendelkezett hitelintézettel, a század végére Ázsia legelső pénzintézetévé vált.

2013-ban a javadalmazás:

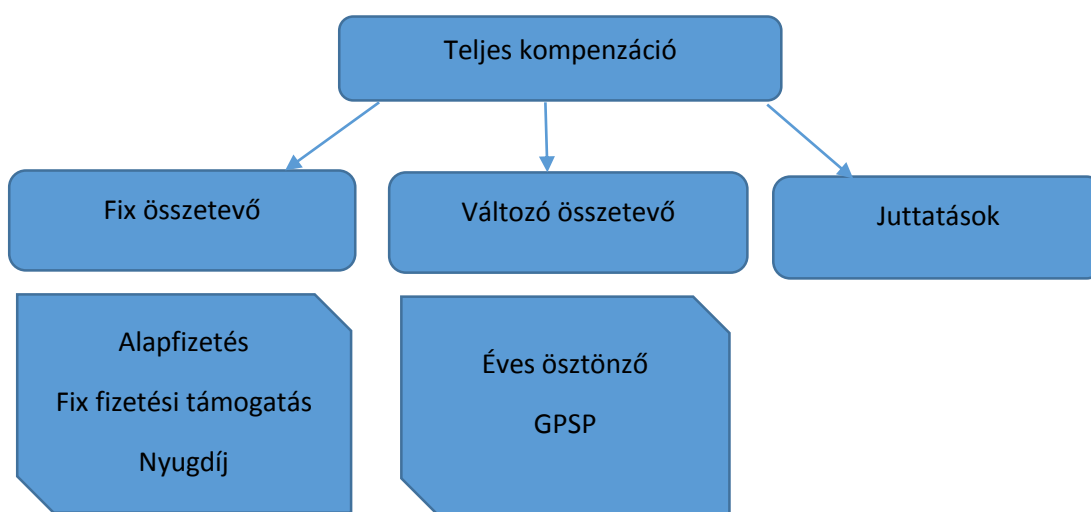
A jelentős pénzügyi intézményeknek kötelező szerepeltetni az éves beszámolójukban a vezető tisztségviselők díjazását. Ennél a hitelintézetnél a kompenzáció három részre bontható és a következő sorrendben jelenik meg. Az első a javadalmazási bizottság elnökének a beszámolója, a második a

javadalmazási politika és a harmadik pedig a konkrét juttatásokat részletezi, amelyek 2013. december 31.-ig kerültek kifizetésre.

A kompenzációra vonatkozó előírásokat az Európai Unió által létrehozott CRR/CRD IV irányelv és jogszabálycsomag, valamint az Európai Bankfelügyeleti Hatóság által kiadott egyéb sztenderdek biztosítják.

Az adott intézmény esetében a javadalmazás a következőképpen tevődik össze.

3. ábra



Forrás: HSBC Holdings 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

Az ügyvezető igazgatók részesülnek mindhárom alkotóelemből, azonban a további felső vezetők, akik nem ügyvezető igazgatók nem kapnak teljesítmény alapú ösztönzőket.

Fontos változásként említhető, hogy bevezetésre kerülnek a nem teljesítménytől függő fizetés alapú juttatások, és korlátozzák a változó összetevő maximális mértékét is, amely alapesetben a fix fizetés 100 százaléka, azonban részvényesi hozzájárulással ugyanez az érték 200 százalék is lehet. 2014. május 23.-án megszavazták a 200 százalékpontot a tulajdonosok. De már 2013-ban is ennek megfelelően alakították a javadalmazási politikájukat, amelyet a CRD IV értelmében 2017-es éves általános találkozóig be kell teljes mértékig vezetni. Hogyan is alakult emiatt a 2013-as javadalmazás?

A teljesítmény alapú ösztönzőnek 33,33 százaléka az éves ösztönző. Míg ugyanez az elem a fix tényezőnek a 67 százaléka lehet, a jogszabálycsomag célja, hogy ez az érték lecsökkenjen 50 százalékra, 2017-ig.

A változó elemnek a 66,66 százaléka legfeljebb a GPSP,⁹ azaz a hosszú távú ösztönző. A nem teljesítmény alapú összetevő esetében ez 133 százalék, további cél, hogy ez is lecsökkenjen 50 százalékra. Vezérigazgató esetében ez a célkitűzés szintén 50 százalék, de jelenleg ez most még a fix összetevőnek a 100 százaléka. Ez vajon megvalósult 2013-ban?

1. kép

Single figure of remuneration

(Audited)

Executive Directors

	Douglas Flint		Stuart Gulliver		Iain Mackay	
	2013 £000	2012 £000	2013 £000	2012 £000	2013 £000	2012 £000
Fixed pay						
Base salary	1,500	1,500	1,250	1,250	700	700
Pension	750	750	625	625	350	350
	2,250	2,250	1,875	1,875	1,050	1,050
Benefits	48	64	591	642	33	36
Variable pay						
Annual incentive	–	–	1,833	780	1,074	539
GPSP	–	–	3,667	3,000	2,148	1,400
	–	–	5,500	3,780	3,222	1,939
Notional return on deferred cash	27	12	–	–	7	3
Non-taxable benefits	102	98	67	65	53	50
Total single figure of remuneration	2,427	2,424	8,033	6,362	4,365	3,078

Forrás: HSBC Holdings 2013-as éves beszámolója, 397. oldal

Amennyiben megvizsgáljuk Iain Mackay esetében az éves ösztönzőt, akkor észrevehető, hogy teljesül a 33,33 százalékos kitétel, ugyanis 1,074 £000 elosztjuk 3,222 £000-val, akkor pont 33,33-ot kapunk. Azonban a 67 százalékos követelmény már nem valósul meg, mert 1,050 £000 elosztjuk 1,074 £000, az 102,28 százalékot ad eredményül.

GPSP-nél hasonlóan alakul, a 66,66 százalékos korlát megvalósul, 2,148 £000 osztva 3,222 £000-val akkor, a kívánt értéket érjük el. De ha a fix összetevővel kapcsolatos kritériumoknak ismételtelen nem felelnek meg, hiszen ha 2,148 £000-at 1,050 £000-nal elosztjuk, eredményként 204,57 százalékot, azaz 71,57 százalékos eltérést mutat.

Milyen változások lesznek várhatóan 2014-ben?

A változó összetevő maximuma 900 százalékról lecsökken 200 százalékra a fix elem tekintetében, ez már 2013-ban is megvalósult. Az éves ösztönző 300 százalékról lecsökkent, azonban a 67 százalékos

⁹ Group Performance Share Plan: hosszú távú ösztönző, amely halasztott kifizetésű, jellemzően 5 éves.

korlátot még nem éri el, a tárgyévben 35,28 százalékpontos volt az eltérés. Míg a hosszú távú halasztott kifizetések tekintetében, szintén csökkenés tapasztalható 600 százalékhöz képest, ámde nem éri el a 133 százalékos célt, a különbözet 71,57 százalék.

2013-ban az ügyvezető igazgatók és a felső vezetés részét alkotó nem ügyvezető igazgatók teljes javadalmazása 18.336.000 £, azaz 13.295.627 € volt. Az adózás előtti eredmény 22.565.000.000 US\$, azaz 16.362.120.223 €, vagyis a hányados értéke gyakorlatilag nulla, 0,085 százalék.

Hogyan is alakult ugyanez 2009-ben? A teljes kompenzáció 44.056.000 US\$, azaz 30.581.702 €, míg az éves árbevétel 7.079.000.000 US\$, vagyis 4.913.924.753 € volt. A díjazás pedig 0,62 százalékát tette ki az adózás előtti eredménynek.

Az előző adatokból levonható a következtetés, mely szerint a javadalmazás összege nagyjából a felére esett vissza 4 év alatt, míg az adózás előtti eredmény több mint a háromszorosára növekedett. Ezek a 2007-ben kirobbant válság következtében létrehozott és betartatott (illetve betartandó) szabályozásoknak köszönhető.

4.2. BNP PARIBAS:

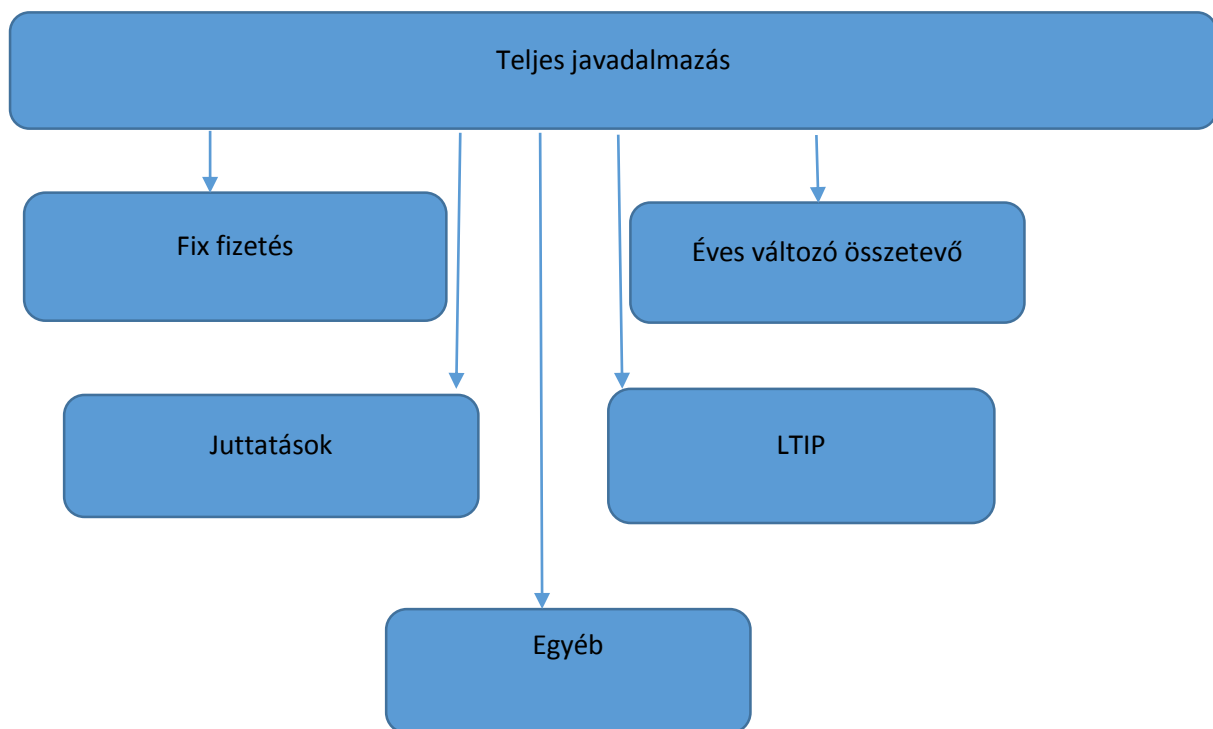
BNP Paribas egyike a világméretű pénzügyi szolgáltatóknak, jelen van több mint 80 országban, 200 ezer alkalmazottal, ebből 160 ezer Európában tevékenykedik. Hatalmas nagyságú hálózattal rendelkezik az Egyesült Államokban illetve Európában. Az utóbbi esetében a fogyasztói hitelezés vált számottevővé. Ha erről a hitelintézetről beszélünk, akkor tudni érdemes, hogy az elődje egy olasz alapítású bank volt, melyet National Bank for Employment-nek neveztek, innen a rövidítés BNL. Melynek őseit 1913-ban alapították, ez vált 1929-ben a már említett hitelintézetté. Azonban a manapság ismert pénzügyi intézet székhelye Párizsban van.

2013-as javadalmazás:

Ennél a jelentős pénzügyi intézménynél a kompenzáció a javadalmazási politikában jelenik meg. Szabályozása ugyanúgy, mint a HSBC Holdings esetében, Európai Unió előírásokkal és egyéb szabályozásokkal történik.

Kompenzációs szerkezet alakulása:

4. ábra



Forrás: BNP Paribas 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

Amennyiben összehasonlítjuk az előzőekben vizsgált intézmény javadalmazási struktúrájával, egyértelműen észrevehető a különbség. Az adott hitelintézet javadalmazásának összetevői nincsenek egymásnak alárendelve, természetesen, mint ahogy a szabályozások is tartalmazzák, a változásokat az egymáshoz viszonyított arányokkal tudják megvalósítani.

Fix fizetés alatt értjük az alapfizetést, a juttatások a céges autó- és telefonköltségét mutatja. Az LTIP¹⁰ nem más, mint a hosszú távú ösztönző. Az egyéb kategóriába tartozik a nyugdíjjal kapcsolatos kiadások és a kollektív jóléti juttatások és az egészségmegőrző programok.

Fontos változásként említhető meg, hogy 2013-tól kezdődően nem kapnak a nem ügyvezető igazgatók éves változó összetevőt, és ebből következően LTIP-t sem.

Maximalizálták a CRD IV értelmében a változó komponens mértékét a fix elemmel szemben, 180 százalékban, de ez csak néhány vezető tisztségviselő esetében valósul meg. Míg a többi magas rangú igazgatók javadalmazásában ez az arány 150 illetve 120 százalék lehet.

¹⁰ LTIP: Long Term Incentive Plan: hosszú távú, halasztott kifizetések, jellemzően 5 éves, de bizonyos esetekben ez 3 év is megengedett.

A teljesítmény alapú ösztönzők esetében, megkülönböztetésre került a teljesítmény orientált mennyiségi követelmények és a személyes minőségi elvárások egyaránt. Az előbbi 75 százalékát teheti ki a változó alkotóelemnek, míg az utóbbi 25 százalékát.

Szabályozták erőteljesen a halasztott kifizetések mértékét is, amely a következőképpen alakult. A halasztott változó kompenzáció éves fizetésének feltétele, hogy a ROE értéke a tárgyévet megelőző évben nagyobb legyen, mint 5 százalék. A teljesítmény alapú komponensnek 60 százalékát 3 év alatt halasztottan kell kifizetni, ezeket harmadolva 2015-ben, 2016-ban és 2017-ben teljesítik, mégpedig úgy, hogy felét Márciusban, másik felét ugyanazon év Szeptemberében.

A változó összetevő egy része nem halasztottan kerül kifizetésre. Minimum 300 ezer eurót nem lehet ilyen módon kiutalni az adott munkavállaló részére. Továbbá a nem halasztható résznek a felét 2014 Márciusában teljesítették.

2013-ban a vezető tisztségviselők teljes javadalmazása¹¹ 10.032.626 €, az adózás előtti eredmény 8.189.000.000 €. Ezen adatokból kiderül, hogy a hányados 0,12 százalék. Vagyis az adózás előtti eredményből 0,12 százalék került kifizetésre, mint kompenzáció.

2009-es éves beszámolóból megtudható, hogy abban az évben nem fizettek sem éves, sem hosszú távú változó ösztönzőt, így az igazgatók csak a nem teljesítmény alapú változót, nyugdíjjal kapcsolatos elemeket és az egyéb kategóriában szereplő komponenseket kapták meg, de azokat is szigorú feltételek mellett. Így a javadalmazásra összesen 3.113.570 € fordítottak. Az éves adózás előtti eredmény 9.000.000.000 € volt. Vagyis 0,0345 százaléka a kompenzáció az eredménynek.

Ahhoz, hogy összehasonlítható adatokat kapjunk, 2013-as teljes javadalmazásból le kell vonni minkét fajta teljesítmény alapú ösztönzőt. Továbbá 2009-es beszámolóban nem áll rendelkezésre olyan információ, amely a nem ügyvezető igazgatók bérezésére vonatkozik. Emiatt, a tárgyévi kompenzációból levonásra kerül az ő díjazásuk is. Így 2013-ban a javadalmazásra fordított összeg 5.631.884 €, összehasonlítva a korrekcióktól mentes adattal, ez 4.400.742 €-val kevesebb. Az új arány szerint az adózás előtti eredmény csökkent, ámbár nem sokkal, inkább egy meghatározott intervallumban mozog. Míg a javadalmazásra fordított összeg növekedett, amennyiben a korrigált értéket vesszük figyelembe, akkor ez a fix összetevő növekedéséből következik. Ha pedig a valós összeget helyezzük középpontba, akkor a változó összetevőnek köszönhető.

¹¹ Megkülönböztettünk ténylegesen kifizetett és odaítélt javadalmazási értékeket. 2013-ban az odaítélt kompenzáció 9.145.663 €, (ez nem tartalmazza a nem ügyvezető igazgatók díjazását). Ebben az esetben a ténylegesen kifizetett kompenzációt (10.032.626 €) használjuk (beleértve a nem ügyvezető igazgatók javadalmazása is).

4.3. CRÉDIT AGRICOLE (CASA):

Piacvezető hitelintézet Franciaországban, egyike Európa legnagyobb bankjainak. Több mint 150 ezer munkavállalót foglalkoztat, 51 millió ügyféllel rendelkezik, 70 országban. 1894 novemberében hozta létre egy francia farmer a Crédit Agricole-t, mint helyi bankot. A 20. század elején megalakult a Caisse Nationale de Crédit Agricole, ezáltal nagyobb hangsúlyt kap a banki szerepvállalás, mint korábban. Az  j intézményi struktúra összekapcsolta a közsféra és a magánszektor szervezeteit. A 20. század második felében az adott hitelintézet a legmodernebb intézmények közé tartozott, köszönhető a vezetőségnek. 1979-ben elkezdett külföldre is terjeszkedni, ezáltal megnyitotta el   fióktelepét Chicagóban. Ugyanebben az évben a Bankár című magazin a Crédit Agricole-t a világ egyik vezető bankjának minősítette. 1988-ban teljesen függetlenné vált a francia k rm nyt l, 2001 óta használja Crédit Agricole S.A nevet.

2013-as javadalmazás:

Mint, az el  z  franciaors gi székhelyű pénzintézetnél is, itt is a javadalmazás a kompenzációs politikában található meg. A díjazás f   r nyvonal nak kialakítása CRR/CRD IV szabályozással és  r nyelvvel történik.

Javadalmazás szerkezete:

5.  bra



Forrás: Crédit Agricole 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

Kollektív változó összetevő alatt értendő, hogy a hitelintézet célja, hogy biztosítsa minden alkalmazottnak a részesedését az eredményből, mind Franciaors gban, mind más országokban. Ennek az elemnek az elosztási mechanizmusára terjed ki a legtöbb ellen r z s. Hasonló módszer alakult ki Olaszors gban a Caripama esetében és a Crédit Agricole Egyiptomn l is.

A periférikus kompenzáció tartalmazza egészségügyi-biztosítási terveket és kiadásokat valamint a kiegészítő nyugdíjtámogatásokat is.

Attól függően, hogy az adott jelentős pénzügyi intézmény alkalmazottja milyen üzletágban látja el napi tevékenységét, megkülönböztettünk egyéni változó kompenzációt és bonuszt. Az előbbit azok esetében alkalmazzák, akik a központi funkciókat látják el, vagy a kiskereskedelemben, vagy a speciális üzleti vonalban (úgy mint biztosítás, lízing, faktoring) látják el feladatkörüket. Míg a bonusz esetében nagyvállalati, befektetési, privát banki és vagyongazdálkodási szegmensekben tevékenykednek a foglalkoztatottak.

Az Európai Unió szabályozásának köszönhetően, az új javadalmazási politika célja lett, hogy tényleges teljesítmény alakuljon ki hosszú távon.

Vezető tisztségviselők kompenzációját az Igazgatóság és a Javadalmazási Bizottság határozza meg minden évben. A teljesítmény alapú komponenst a fix összetevő százalékában határozzák meg. Ez nem haladhatja meg a kompenzációs politika által meghatározott maximális értéket, amely a vezérigazgató esetében 0 és 100 százalék között mozoghat, míg a más magas beosztású munkavállalók esetében ez 0 és 80 százalék között mozoghat. A változó összetevő 50 százalékát a gazdasági kritériumok alkotják, egyenlő arányban (33,33 százalék), amelyek a következők; bevételek, költség/bevétel aránya és a nettó jövedelemből a bankcsoport részesedése. A teljesítmény alapú összetevő másik 50 százalékát a nem gazdasági kritériumok hozzák létre, mint humán tőke fejlesztése, mint értékteremtés, és mint társadalmi értékteremtés. E két tényező egyesíti az általános teljesítmény és a pénzügyi eredmények közötti egyensúlyt.

Rendkívüli teljesítménynek nevezik, ha az összes gazdasági és nem gazdasági tényező eléri a célszintet, legfeljebb a maximumot, amely a vezérigazgatói pozícióban és más vezető rangú alkalmazottak esetében is legfeljebb 120 százalék.

Az éves változó összetevőnek 60 százalékát halasztottan kell, 3 év alatt teljesíteni. Azonban nem halasztható a maradék, 40 százalék, amelynek 30 százalékát Márciusban, 10 százalékát pedig 6 hónappal később, Szeptemberben fizetik ki.

A hosszú távú teljesítmény alapú komponenst 3 év alatt kell lebonyolítani, amely 3 összetevő függvényében alakul; teljesítmény-feltételeken, társadalmi teljesítményen, a csoport gazdasági teljesítményen alapul.

A Crédit Agricole szabályrendszert alkotott a halasztott kifizetésekkel kapcsolatban. 120 ezer euró összeg alatti változó összetevő esetében nincs halasztott kifizetés. 120 és 400 ezer euró között halasztottan kell 40 százalékát teljesíteni. 400 és 600 ezer euró között a halasztási érték 50 százalék,

és nem halasztható 240 ezer euró. 600 ezer euró felett 60 százalékot kell halasztva lebonyolítani, és 300 ezer eurót nem teljesíthető halasztott kifizetésként.

2013-ban a magas rangú tisztségviselők teljes javadalmazása 5.321.022 €, az adózás előtti eredménye 2.967.000.000 € volt. A közöttük lévő hányados 0,17 százalék, vagyis az adózás előtti eredmény 0,17 százalékát teszi a javadalmazás.

2009-es éves beszámolóban található kompenzációs politika és annak megvalósulása nem hasonlítható össze a 2013-as javadalmazással. Ugyanis csak átlagos, havi, nemek szerinti fix komponens és 2009. december 31.-i kollektív változó összetevő általi információk álnak rendelkezésre. Crédit Agricole hitelintézetnek egy másik hivatalos dokumentumában¹² a teljes kompenzáció összege 202.000.000 €, de ez szintén nem megfelelő adat, hiszen tartalmazza a nem magas rangú tisztségviselők díjazását is.

4.4. DEUTSCHE BANK:

Deutsche Bankvezető hitelintézet Németországban és Európában is egyaránt, azonban a világelső hitelintézetek között is megállja a helyét.¹³ 1870-ben alapították, Berlinben. 1957-től a pénzügyi intézet székhelye Frankfurt lett, amely azóta is az. A II. világháborút követően több, kisebb, regionális szintű intézményre esett szét az adott hitelintézet. Folyamatosan növekedett és terjeszkedett, 1898-ban már részesedése van az Észak Kínában épülő vasút- és bányauzemben. 76 országban van jelen, többek között az amerikai- és az ázsiai kontinensen is, 81 ezer foglalkoztatottal rendelkezik. Az elmúlt válság nem múlt el nyomtalanul, 2008-ban jelentős veszteséget, körülbelül 5.000.000.000 €-t realizált, ezt követő évben már 5.202.000.000 € nyereséget termelt.

2013-as javadalmazás:

Deutsche Bank esetében a kompenzációs jelentésben találhatunk a díjazásra vonatkozó információkat. A javadalmazás 5 részből tevődik össze; vezetői összefoglalóból, a bankcsoport kompenzációjának áttekintéséből és közzétételéből, menedzsment jelentéséből, a dolgozók szabályozásából az intézményi kompenzációs rendelet alapján és a Felügyelő Bizottság jelentéséből és nyilvánosságra hozatalából.

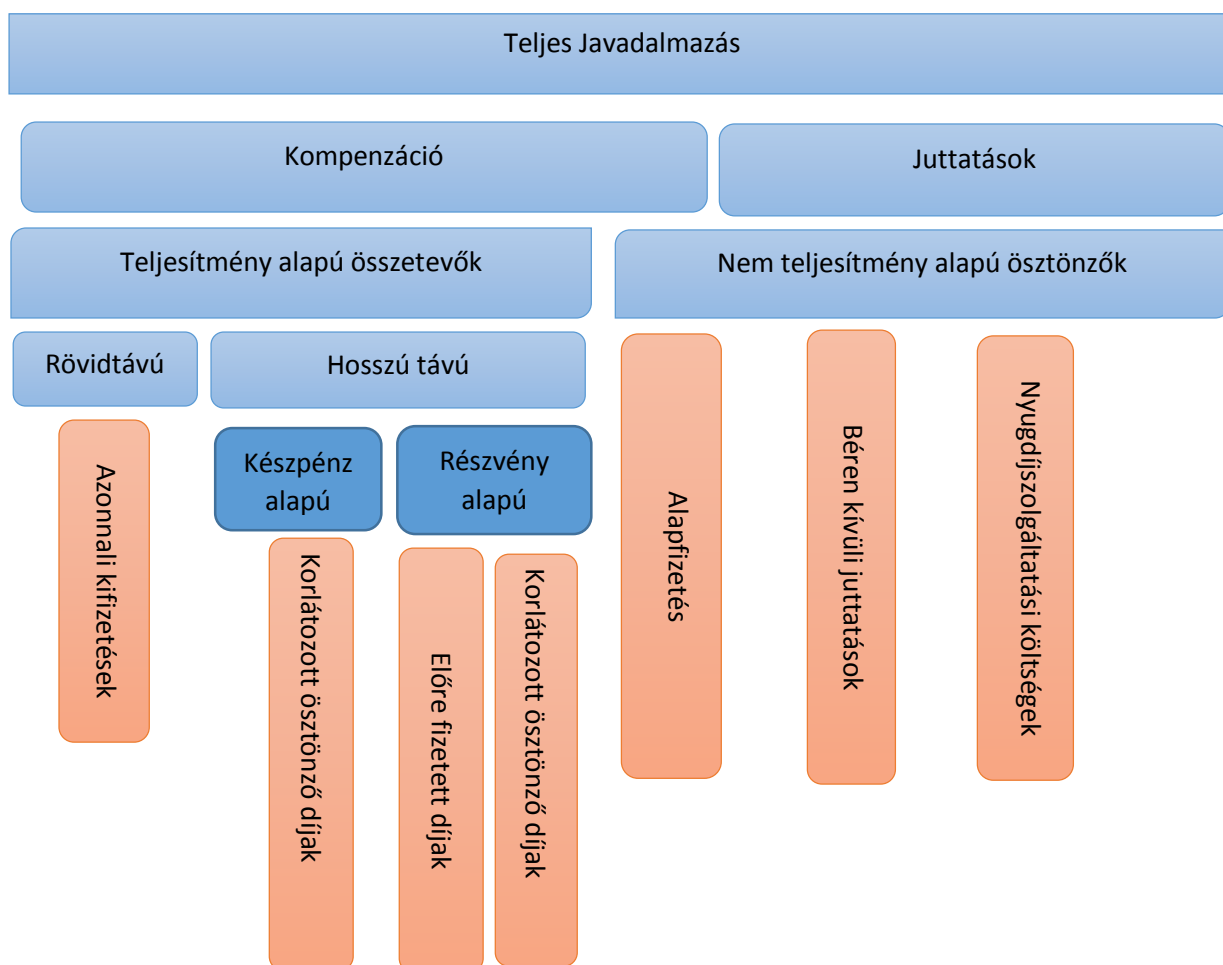
Az adott hitelintézet javadalmazási politikáját az Európai Unió szabályozásai és irányelvei határozzák meg, valamint az Európai Bankfelügyeleti Hatóság, továbbá az intézményi kompenzációs rendelet.¹⁴

¹² Annual report on compensation policy and practices (Article 43-1 of Regulation CRBF n°97- 02)

¹³ 2013-ban 36. volt világszinten a top 50-ben, www.banksdaily.com alapján

¹⁴ Instituts vergütungs verordnung - InstitutsVergV

6. ábra



Forrás: Deutsche Bank 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

Megkülönböztettünk ennél a jelentős hitelintézetnél is fix és változó alkotó elemeket. A nem teljesítmény alapú ösztönzők közé sorolható az alapfizetés és az egyéb juttatások jogcímen a céges autó, a sofőr szolgáltat, a biztosítási díjak és az egyéb szociális funkciók is. A teljesítmény alapú összetevő két nagy csoportra bontható; rövidtávú, azaz éves változó komponensre és hosszú távú elemre. A szabályozás szerint az első kategóriára jellemző, hogy 60 százaléka függ az egész bankcsoportra kiterjedő céloktól, míg 40 százalékát az egyéni teljesítmény határozza meg. Azonban ez a valóságban máshogyan jelenik meg, a csoportszintű és az egyéni célok összessége adja a teljesítmény alapú komponenst, amel 90 százalék lehet, a fennmaradó további 10 százalék arra szolgál, hogy a Felügyelő Bizottság jutalmazza azon munkavállalókat, akik kiemelkedő hozzájárulásukkal támogatták a bankcsoport célkitűzéseit.

A további értelmezés előtt azonban meg kell ismernünk a Deutsche Bank által alkalmazni kívánt 2015+ stratégiát, amelyet 5C néven is gyakran neveznek. Ez alapvető részét képezi a kompenzációs

rendszernek. Az Európai Unió szabályozás (CRR/CRD IV) értelmében a jövőbeli javadalmazási struktúra a már említett stratégiára fog épülni, azonban ez már a 2013-as kompenzációban is megjelenik. Nos, ez a metódus 5 pillére épül, melyek a következők:

Clients – ügyfelek: ez a halmaz magába foglalja a stratégiailag hangsúlyos banki franchise ügyfeleket, akiknek a versenyképessége biztosított.

Competencies – kompetenciák: fontos, hogy a hitelintézet képes legyen vonzani és megtartani a tehetséges leendő alkalmazottakat, mind az ellenőrzési, mind az infrastrukturális területeken.

Capital – tőke: ez az alkotó elem tartalmazza a tőke növekedésének előmozdítását, a kockázattal súlyozott eszközállomány csökkentését és azt a kompenzációs rendszert, amely támogatja a bankcsoport tőke terveit.

Costs – költségek: ide tartozik a hosszú távú költségcéloknek a betartása és a folyamatos fenntartása a költségekhez kapcsolódó fegyelemnek.

Culture – kultúra: ennél a komponensnél a legfőbb cél az ösztönzőknek az összekapcsolása a fenntartható teljesítménnyel, a pénzügyi fegyelemmel és a megfelelő kockázatkezelési kultúrával.

Az éves változó összetevő esetében tudni érdemes, hogy ennél az intézménynél 30 százalékát teszik a mennyiségi- és a minőségi tényezők. Amelyeket a fent említett stratégiai komponensek határozzák meg. A mennyiségi elemet a tőke, a költségek és a kompetenciák nevű pillérek építik fel. Míg a minőségi elvárásokat a kultúra és az ügyfelek halmaza összekapcsolása hozza létre.

A rövidtávú teljesítmény alapú alkotóelemet azonnali kifizetésként teljesítik az adott tisztségviselő számára. Ennél az összetevőnél nincs halasztott kifizetés.

A hosszú távú komponens¹⁵ két nagy csoport alkotja, a készpénz- és a részvény alapú kifizetések. Ezek mindegyikére jellemző, hogy halasztottan kerülnek kifizetésre. A korlátozott készpénz alapú ösztönző díjakról érdemes tudni, hogy ez egy garantált összeg, amelyet 4 és fél év alatt teljesítenek. Mégpedig úgy, hogy a javadalmazásnak e komponensét 4 egyenlő részre bontják, az első részletet a tárgyévától számított 1 és fél év után fizetik ki, a fennmaradó díjat évente egyenlő nagyságú összegekbe.

A részvény alapú hosszú távú összetevők is két további alcsoportra bonthatók, de ezek, mint a nevéből is kiderül, nem pénzbeli jutalmazást biztosít, hanem részesedési jogokat megtestesítő értékpapírt, azaz részvényt. Az előre fizetett részvények visszatartási idővel, míg a korlátozott részvények halasztottan és visszatartási idővel kerülnek teljesítésre. Ezekről tudni érdemes, hogy csak a halasztási idő leteltével

¹⁵ Long Term Performance Awards

lehet értékesíteni a részvényeket, ez általában 3 év, de bizonyos esetekben ez 4 és fél illetve 5 év is lehet.

A hosszú távú ösztönzőket kizárólag a valós teljesítmény határozza meg, a stratégiai pillérek közül a kultúra és az ügyfél tényezőikön alapul.

A változó összetevő esetében alkalmaznak egy úgynevezett halasztási küszöböt, amely alapesetben azt határozza meg, hogy 100 ezer eurós kifizetés felett a javadalmazásnak legalább az 50 százalékát halasztottan kell teljesíteni. A legmagasabb rangú vezetők esetében, (akiknek a változó kompenzációja a jövőbeli teljesítményüktől függ), 1 millió euró felett 100 százalékban halasztani kell a teljes változó javadalmazást.

A különböző szabályozásoknak és iránymutatásoknak illetve az intézményi kompenzációs rendeletnek köszönhetően folyamatosan csökken a különbség a változó összetevőn belül a halasztottan és a nem halasztottan kifizetett díjazás között, illetve a teljes javadalmazáson belül is egyaránt csökkentik az eltérést. 2009-ben a teljes díjazásra fordított összeg 4,8 milliárd euró volt, ebből 2,1 milliárd eurót halasztottan, míg 2,7 milliárd eurót azonnal kifizettek. Így 0,6 milliárd euróval többet teljesítettek azonnali kifizetésként, mint amennyit halasztottak. 2013-ra ez az arány megváltozott, a két fajta kompenzáció egyenlő arányban került megosztásra, 3,16 milliárd euró fele halasztottan, míg a másik fele azonnali kifizetésként került teljesítésre.

A teljes változó összetevőnek legalább 60 százalékát szükséges halasztani. Ennek az arálynak a felét részvény alapú kifizetésként teljesítik, a fennmaradó részt pedig készpénz alapú kifizetésként. De mindkét tényező több éves időszakra vonatkozik.

A teljesítményen alapuló komponens egészének maximum 40 százaléka nem lehet halasztott, de legalább a felének, tehát 20 százaléknak tartalmaznia kell részvény alapú kompenzációt, a további 20 százalékot készpénzben azonnal ki lehet fizetni az alkalmazottnak.

Tehát a teljes változó összetevőnek maximum 20 százaléka lehet azonnali készpénz alapú kifizetés, míg a fennmaradó 80 százalékot valamilyen halasztási módozatban kell több év alatt teljesíteni. Továbbá a részvény alapú kifizetések 50 százalékát teszik ki a teljes teljesítmény alapú alkotóelemnek.

2013-ban a Deutsche Bank által a teljes javadalmazásra fordított összeg, amely tartalmazza a béren kívüli- és a nyugdíjjuttatásokat is 42.818.810 €, az adózás előtti eredménye 1.456.000.000 € volt. A teljes kompenzáció az adózás előtti eredménynek a 2,94 százaléka. Ez a vizsgált stratégiailag kiemelkedőnek minősített hitelintézetek között a legmagasabb érték.

2009-ben a javadalmazás összege 38.978.972 € volt, adózás előtti eredménye pedig 5.202.000.000 €. A két tényező közötti arány 0,74 százalék.

Így elmondható, hogy az adózás előtti eredmény jelentős mértékben lecsökkent, 3.746.000.000 €-val, néhány év alatt. Azonban a javadalmazásra fordított összeg csak kis mértékben, körülbelül 3 millió euróval növekedett, vagyis a kompenzáció egy intervallumban mozog. A jelentős visszaesést az eredményre vonatkozóan a 2007-ben kirobbant válság következményei okozták. E pénzügyi krízis után a 2009-es év volt az első, amikor már fizettek a tisztségviselőknek változó javadalmazást és az adózás előtti eredmény pozitív értéket mutatott.

4.5. BARCLAYS

Barclays története visszavezethető a 17. századig. Két kvéker¹⁶ létrehozta az aranyművesek bankját Londonban, 1690-ben. Ők finanszírozták a kvéker kereskedőket, ezért az üzlet nagyon jól ment. Továbbá ők finanszírozták többek között, a Pennsylvania Land Company-t és Welsh Copper Company-t is. 1896-ban 20 privát banki cég csatlakozott hozzájuk, ezzel létrehozva a Barclay and Company Limited. A 20. század elejére már egy világméretű bankká vált, összeolvadt több pénzintézettel is, úgymint London, Provincial and South Western Bank-kal, Colonial Bank, National Bank of South Africa and the Anglo-Egyptian Bank-kal. 1924-ben majdnem felvásárolta National Bank of Kingston, de a véglegesítés előtt 3 nappal leállították a műveletet. A 20. század második felében folyamatosan bővíti fiókhálózatát, mind Indiában, mind az USA-ban. Jelenleg 50 országban van jelen, közel 139 ezer alkalmazottal és 48 millió ügyféllel rendelkezik világszerte, Európában, Amerikában, Afrikában és Ázsiában.

2013-as javadalmazás:

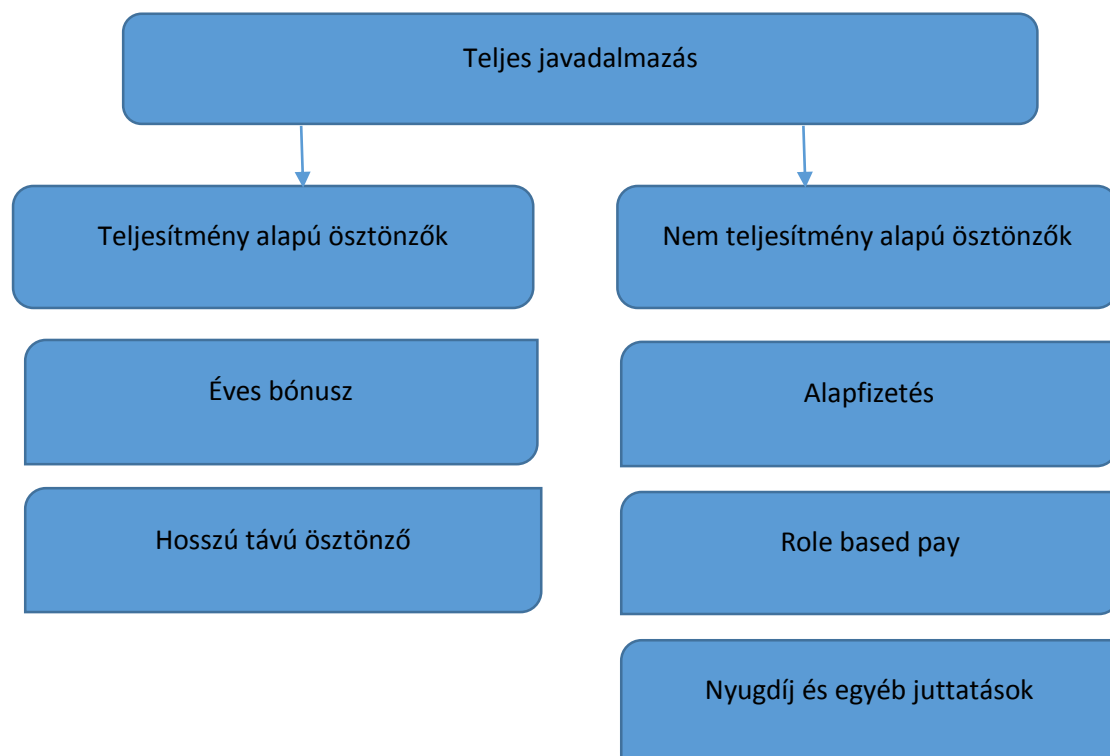
Az adott hitelintézet esetében a kompenzációra vonatkozó információk a javadalmazási jelentésben találhatóak meg, az éves beszámolón belül. Ez a jelentés több részből tevődik össze, a Javadalmazási Bizottság elnökének éves beszámolójából, javadalmazással kapcsolatos kérdésekből és válaszokból, javadalmazási politikából minden munkavállaló számára, javadalmazás és a CRD IV-ből, 2013-as ösztönzőkből, az Igazgatóság javadalmazási politikájából, éves jelentés az Igazgatóság javadalmazásáról, további javadalmazással kapcsolatos közzétételből.

¹⁶ Ez egy vallási gyülekezet, amely szigorú magatartási szabályok szerint, papság és szertartások nélkül élő, elsősorban Amerikában meghonosodott angol eredetű keresztény csoport tagjainak megnevezése. Forrás: <http://idegen-szavak.hu/keres/kv%C3%A9ker>

Barclays kompenzációs politikáját jelentős mértékben meghatározza az Európai Unió által megalkotott CRR/CRD IV szabályozások és irányelvek, valamint az Európai Bankfelügyeleti Hatóság által kiadott előírások.

Kompenzációs rendszer szerkezete:

7. ábra



Forrás: Barclays 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

CRD IV értelmében létrejött új komponens a Role based pay, amely egy újfajta fix összetevő, rugalmasan növelhető vagy szükség esetén csökkenthető. De jellemzően a bérek csak felfelé korrigálnak. Tükrözi a felelősség sokféleségét és intenzitását. Mértéke rögzített, azonban évente felülvizsgálják. Az Európai Unió irányelv csak 2014. január 1-től lépett hatályba, de bizonyos előírások már a 2013-as kompenzációban is megtalálhatók. Így ez a fajta összetevő is megtalálható a vizsgált tárgyevi javadalmazásban. Minden munkavállalót érint, általában havonta fizetik készpénzben, kivéve a magas beosztású tisztségviselőket, számukra negyedévente részvényekben vagy készpénzben történik a teljesítés. Az ügyvezető- és a végrehajtó igazgatóknak szintén negyedévente, de csak részvény alapú kifizetés engedélyezett. A készpénz alapú teljesítés tükrözi a halasztás magas arányát, amely jelentős mértékben meghaladja a piaci szabályozások követelményeit. Természetesen változhat (növekedhet vagy csökkenhet) az újfajta fix összetevő attól függően, hogy változás következik be, avagy sem a felelősségi vagy elszámolási kötelezettségekben, külső tényezőkben, gazdasági és üzleti környezetben. Az RBP nem a teljesítmény kiigazítására szolgál és nem a nyugdíj és a további juttatások

kifizetésére. Alapjában véve növeli a nem teljesítmény alapú összetevőt, de 2014-től kezdődően csak kis része lesz a javadalmazásnak. 2013-ban az alapfizetés 100 százaléka volt.

A teljesítmény alapú komponens 200 százaléka lehet a fix összetevőnek részvényesi hozzájárulással, de ez csak 2014-től lép életbe. A változó elem további két alcsoportra bontható; éves bónuszra és hosszú távú ösztönzőre.¹⁷ 2013-as javadalmazásban a rövidtávú alkotóelem 250 százaléka az alapfizetésnek, míg az LTIP 400 százaléka lehet. A tárgyévet követő év elején hatályba lépő új szabályozás értelmében ezek az arányok módosulnak. A bónusz maximum 40 százaléka lehet a teljesítmény alapú komponensnek és 80 százaléka a fix összetevőnek, ami magába foglalja az alapfizetést, Role based pay-t és nyugdíjuttatást. Az LTIP esetében, maximum 60 százaléka lehet a változó elemnek, míg a nem teljesítmény alapú összetevőnek 120 százaléka engedélyezett.

Az adott hitelintézet esetében fontos megemlíteni, hogy ez az intézmény rendelkezik a világ egyik legmagasabb halasztási arányával, olyannyira, hogy 2013-ban az ügyvezető igazgatók bónuszát 100 százalékban halasztott kifizetésként teljesítették. Ennek oka, hogy kompenzálni akarja az intézmény a CRR/CRD IV szabályozásból eredő versenyképességi hátrányát. Ugyanis az Európai Unión kívüli versenytársak jelentős előnyökre tesznek szert az uniós szabályozás 2014-es hatályba lépésével. Barclays esetében a vezető tisztségviselőknek a 60 százaléka az Európai Unión kívüli országok fióktelepeinél, leányvállalatainál folytatják tevékenységüket.

A bónusz nagyságát az éves teljesítmény határozza meg. Vagyis a pénzügyi teljesítménymutatók 50 százalékban, a személyi célkitűzések 15 százalékban és értékelés címen 25 százalékban határozzák meg. Amennyiben a vezető tisztségviselők rövidtávú ösztönzője nem több, mint 500.000 £, akkor 40 százalékát halasztottan teljesítik. Azonban ha ez a komponens meghaladja az 500.000 £, akkor 60 százalékát halasztottan fizetik ki. A nem halasztható résznek legalább a felét részvényekben vagy részvényekhez kötött más eszközökben szükséges folyósítani.

A hosszú távú ösztönző általában 5 éves ciklusban kerül kifizetésre. Meghatározzák 50 százalékban a pénzügyi teljesítménymutatók, az egyéb mutatók pedig 30 százalékban.

Teljesítmény alapú teljesítésben a nem ügyvezető igazgatók nem részesülnek.

2013-as a vezető tisztségviselők teljes javadalmazása 7.467.000 £, azaz 8.956.459 €, az adózás előtti eredmény 2.868.000.000 £, azaz 3.440.086.362 € volt. A két eredmény hányadosa 0,26 százalék, ez azt jelenti az adózás előtti eredményből 0,26 százalék fordítódott a kompenzáció teljesítésére.

¹⁷ Long Term Incentive Plan: hosszú távú ösztönzési terv

2009-ben a teljes kompenzációra fordított összeg 2.339.000 £, azaz 2.633.712 € volt, amelynek oka, hogy még nem fizettet a munkavállalók számára változó összetevőt a hitelintézet. Az adózás előtti eredmény 4.585.000.000 £, azaz 5.162.706.902 €. Az adózás előtti eredménynek 0,05 százalékát tette ki a teljes javadalmazás. Ahhoz hogy összehasonlíthatóak legyenek az adatok, a 2013-as kompenzációból ki kell venni a változó összetevő összegét. Amely emiatt a következőképpen alakult, 4.782.000 £, vagyis 5.735.876 €, így a kompenzáció 0,16 százalékát tette ki az adózás előtti eredménynek.

Összességében elmondható, hogy a javadalmazásra fordított összeg körülbelül a kétszeresére növekedett, míg az adózás előtti eredmény 1,7 milliárd euróval csökkent.

4.6. ROYAL BANK OF SCOTLAND

Az adott hitelintézet 1727 óta szolgálja ügyfeleit Skóciában. RBS egy brit alapítású banki és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó vállalkozás. Székhelye Edinburghban van, több mint 24 millió ügyféllel rendelkezik világszerte (UK, Európa, Közel- Kelet, Amerika, Ázsia). A termékek széles körét biztosítja, mind a magánszférában, nagyvállalati szinten, mind intézményi szinten. Fő leányvállalatai The Royal Bank of Scotland és NatWest, további szektorai Ulster Bank, Citizens, Charter One, Coutts. Ez az intézmény névleg független a brit kormánytól, ámde mégis birtokolja törzsrésztvényeinek 82 százalékát.

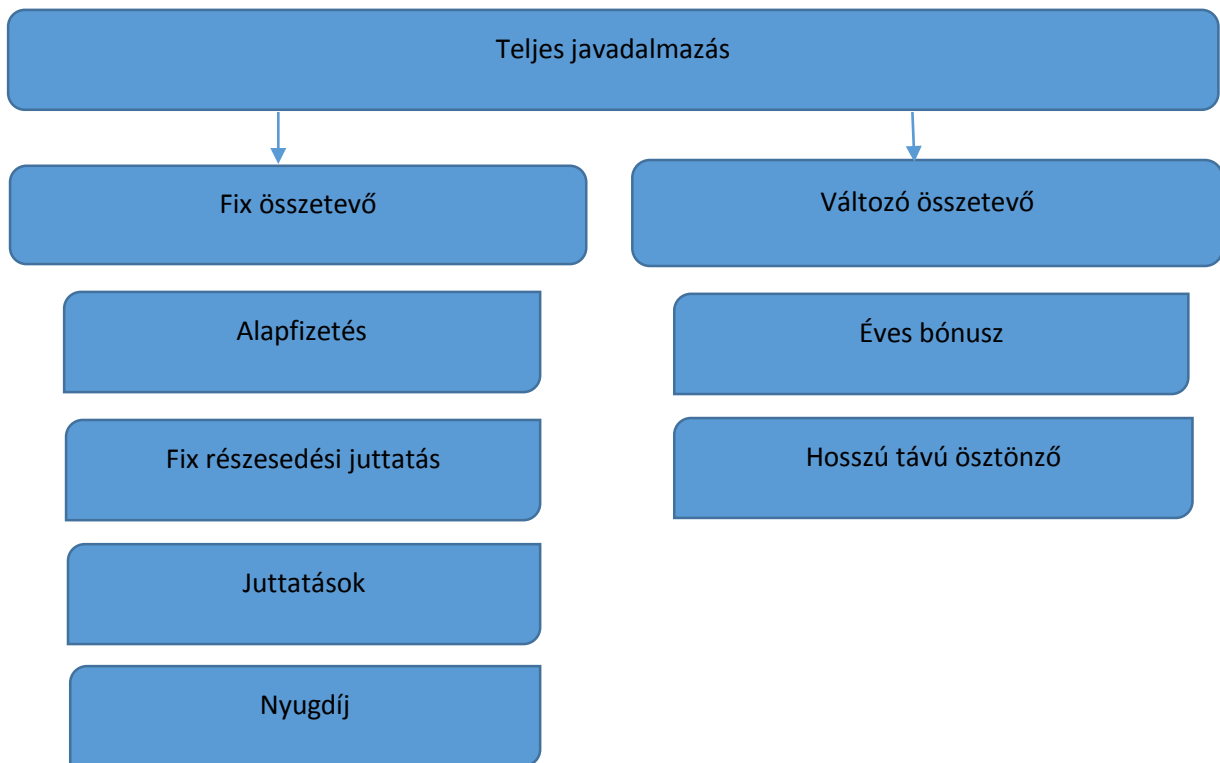
2013-as javadalmazás:

Royal Bank of Scotland vezető tisztségviselőinek kompenzációja az Igazgatóság javadalmazási jelentésében található meg. Amely ismertető további részekből tevődik össze; a bankcsoport teljesítmény- és javadalmazási bizottság elnökének éves jelentéséből, az igazgatók javadalmazási politikájából, a javadalmazás éves jelentéséből és a kompenzációhoz köthető további közzétételből.

Az RBS kompenzációs politikáját meghatározza az Európai Unió által megalkotott CRR/CRD IV szabályozások és irányelvek, valamint az Európai Bankfelügyeleti Hatóság által kiadott előírások és az intézményi javadalmazási politika.

Javadalmazási struktúra:

8. ábra



Forrás: Royal Bank of Scotland 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

A nem teljesítmény alapú komponensen belül megkülönböztettünk 4 alcsoportot. Ezek közül az egyik legjelentősebb a fix részesedési juttatás,¹⁸ amelyről elmondható, hogy nem készpénzben, hanem részvényben vagy részvényhez köthető más instrumentumokban teljesíti a kifizetéseket a tisztségviselők számára. 5 év alatt egyenlő részletekben realizálódik, és nem helyettesíti sem az alapfizetést, sem a nyugdíjjuttatást.

A juttatások magába foglal több lehetőséget, amely közül az alkalmazott választhat, ezek a következők; céges autó szolgáltatás, magán egészségügyi biztosítás, életbiztosítás, jövedelem- és betegségbiztosítás.

A nyugdíj mértéke meghatározott, amely nem lehet több mint az alapfizetés 35 százaléka.

A változó összetevő két komponensből áll; éves bónuszból és hosszú távú ösztönzőből. 2013-as javadalmazásban nem jelenik meg a rövidtávú teljesítmény alapú elem, mert a tárgyévben nem fizettek illet a magas rangú foglalkoztatottaknak. Részvényesi hozzájárulással a fix összetevőnek 200 százaléka lehet a teljesítmény alapú komponens.

¹⁸ Fixed share allowance

A hosszú távú ösztönzőt¹⁹ részvényekben teljesítik, minimum 3 éves halasztásban, de jellemzően 5 év alatt fizetik ki.

Vezérigazgatók esetében a változó összetevő 300 százaléka lehet az alapfizetésnek, összhangban a korábbi gyakorlattal. A nem ügyvezető igazgatóknak a kompenzációja alaplíjból és juttatásokból áll, amely nem tartalmazza a fix részesedési juttatást.

A tárgyévi javadalmazás optimális célszintje a fix összetevőre és az LTIP-ra épül, amelyek együttesen a teljes fizetés 135 százalékát teszik ki. Ez az érték, mind az ügyvezető igazgató, mind a pénzügyi igazgató esetében megegyezik. E két elem maximális célszintje a teljes kompenzáció 300 százaléka lehet.

2013-ban a vezető tisztségviselők esetében a kompenzáció 4.829.000 £, azaz 5.792.251 € tett ki. Az adózás előtti eredmény – 8.243.000.000 £, vagyis – 9.887.249.610 € volt. A két tényező közötti arány megmutatja, hogy az adózás előtti eredménynek hány százalékát teszi ki a teljes javadalmazás. Azonban az adott hitelintézet negatív eredménnyel zárta a tárgyévet, ezért ennek az arálynak az értéke értelmezhetetlen. Ilyen esetben a kompenzációs költségek részvényesi hozzájárulással és/vagy tartalék terhére történik.

2009-ben a magas rangú foglalkoztatottak díjazása 5.077.000 £, vagyis 5.716.698 € volt. Az adózás előtti eredmény – 2.291.000.000 £, azaz – 2.579.664.452 € tett ki.

Tehát, összességében elmondható, hogy a vizsgált pénzintézetek közül a Royal Bank of Scotland az első, aki még 2013-as évet is negatív eredménnyel zárta, olyannyira, hogy 2009-től kezdődően évről-évre nagyobb mértékű veszteséget realizál. De az is megfigyelhető, hogy a két évben a javadalmazásra fordított összeg majdnem megegyezik, annak ellenére, hogy a 2013-as kompenzáció már tartalmazza a változó összetevő egyik elemét, az LTIP-t.

4.7. SOCIETE GENERALE²⁰

Franciaország legnagyobb és legöregebb bankját 1864-ben III. Napóleon írta alapította. Az adott hitelintézet küldetése nem más, mint elősegítése az üzleti és az ipari növekedésnek. Létrejöttét követően folyamatosan növekedett, kezdetben csak Franciaországban. 1870 és 1940 között 32-ről 1500-ra növelte fióktelepeinek számát. Ezzel egyidőben megjelenik nemzetközi szintén is, többek között Latin- Amerikában, Európában, Afrikában és Ázsiában is. 1945-ben államosították, aktív szerephez jut a II. világháborút követő francia rekonstrukció finanszírozásában. A 20. század második felétől kezdődően elkezdte támogatni, mind az üzleti szférát, mind a magán szférát. 1987-ben privatizálták, ezt követően folyamatos fejlődés és átalakulás jellemezte tevékenységét. Napjainkban,

¹⁹ Long Term Incentive Plan

²⁰ Eredeti neve: General Company to Support the Development of Commerce and Industry in France

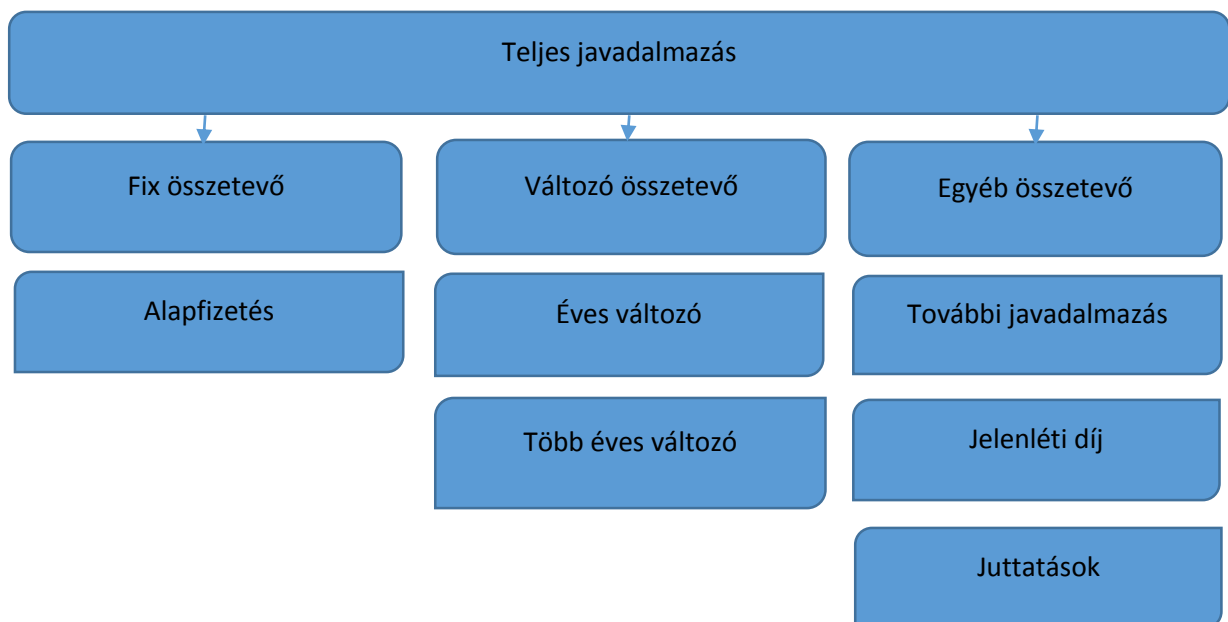
76 országban, 80 ezer foglalkoztatottal van jelen, 32 millió ügyféllel rendelkezik. Alapvető értékei a szakmaiság, a csapatszellemiség és az innováció. A hitelintézet célja a tevékenység átalakítása a fenntartható növekedés érdekében.

Societe Generale 2013-as kompenzációs politikáját még a CRD III határozza meg, nem kezdte el beépíteni a CRD IV szabályozásnak és irányelvnek megfelelő előírásait a tárgyévben.

A javadalmazás az éves beszámolóban több részből tevődik össze, többek között; vezérigazgatók javadalmazásából, díjazásából azon végrehajtó bizottság tagjainak, akik nem vezérigazgatók, a vezérigazgatók és az igazgatók által végrehajtott ügyletekből a Societe Generale részvényeivel kapcsolatban.

Javadalmazás szerkezete:

9. ábra



Forrás: Societe Generale 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

Mint a javadalmazási szerkezetből is kiderül a teljesítmény alapú komponens két elemből áll, az éves változó összetevőből és a hosszú távú vagy több éves változó alkotóelemből. Az éves beszámolóból kiderül, hogy a tárgyévben nem fizettek a vezető beosztású tisztségviselőknek hosszú távú komponens, csak rövidtávú.

Az adott intézmény 2013-as javadalmazása a 2010-ben hatályba lépett CRD III szabályozása alatt áll még. Emiatt a teljes éves változó összetevőt a fix kompenzáció 150 százalékában határozták meg a vezető tisztségviselők esetében.

A több éves változó összetevő célja, hogy erősítse a kapcsolatot a magas rangú alkalmazottak és a részvényesek érdekei között. Teljes mértékben függ a bankcsoport hosszú távú teljesítményétől. 2013-tól fontos változások léptek gyakorlatba ezzel a komponenssel kapcsolatban, két feltételt szabtak meg. Elsőként a bankcsoport eredményessége szükséges előfeltétele annak, hogy hosszú távú elemet fizessenek. Másodszor 1 évvel meghosszabbították azt az időszakot, amely időtartam alatt nem ruházhatók át a több éves ösztönzés keretében átadott részvények. Ezen előírások megjelenése úgy alakul, hogyha 2013-ban a csoport negatív nettó jövedelmet realizál, akkor 2015-ben és 2016-ban nem fognak továbbra sem hosszú távú változót biztosítani a tisztségviselőknek.

Az eddigi vizsgált hitelintézetek esetében is, ennél a stratégiailag jelentős pénzügyi intézménynél is a teljesítmény alapú összetevőn belül az éves komponensre jellemző, hogy egyrésze halasztható, egyrésze pedig nem halasztható. Nem halasztható az éves változó komponens 20 százaléka. A halasztási időszak optimális esetben 3 év. Halasztás lehet részvény illetve készpénz alapú. Az éves változó elem 40 százalékát 2014 márciusában teljesítik a foglalkoztatottak számára, felét részvényekben vagy nem átruházható egyenértékesben. A változó összetevő rövidtávú elemét, két tényező összessége adja; a mennyiségi vagy pénzügyi elem, amelyet pénzügyi mutatószámok határoznak meg, mértéke maximum 60 százaléka az éves változó komponensnek. A másik alkotóelem a minőségi tényező, amely maximum 40 százalékát teheti ki a rövidtávú összetevőnek.

Fontos elem a magas rangú alkalmazottak javadalmazásában a további javadalmazás címszó alatt folyósított egyéb kifizetések. Amelyet az alapfizetéssel együtt, havonta fizetnek, azonban nem tartalmazza az éves változó összetevő kalkulációja.

A regisztrált dokumentumban megjelenik a garantált részvények értéke a hosszú távú ösztönzési séma értelmében. Ennek értéke 2.891.250 €, amely az elnök és a vezérigazgatók kompenzációjában található meg. Ez az elem részét képezi a tárgyévi díjazásnak, azonban tényleges kifizetés csak 2017-ben és 2018-ban fog bekövetkezni. Tudni érdemes erről a komponensről, hogy a teljesítés két egyenlő részletben és részvényekben történik. Amely értékpapírok nem átruházhatók a kifizetést követő 1 éven belül.

2013-ban a javadalmazásra fordított ténylegesen kifizetett összeg 6.455.892 €, az adózás előtti eredmény 3.058.000.000 €. A két eredmény közötti arány megmutatja, hogy az adózás előtti eredménynek 0,21 százalékát tette ki a kompenzációra fordított érték.

2009-ben a díjazás összesen 3.545.176 €, az adózás előtti eredmény 800.000.000 € volt. A hányadosuk 0,44 százalék, vagyis a teljes javadalmazás ekkora részét tette ki az adózás előtti eredménynek.

Összességében elmondható, hogy a kompenzációra fordított összeg 2009-hez képest körülbelül a kétszeresére növekedett. Ennek oka, hogy a 2013-as díjazás már tartalmazza a teljesítmény alapú

összetevőnek a rövidtávú alkotóelemét. Az adózás előtti eredmény pedig 2.258.000.000 €-val emelkedett. Amely várhatóan tovább fog nőni, ha alkalmazni fogják az új szabályozásokat.

4.8. BANCO SANTANDER

A Banco Santander egy holding, amely egyike azon bankoknak, amelyeknek a legnagyobb a tőzsdeértékkel rendelkeznek világszinten. Spanyolországban és Latin- Amerikában a legnagyobb pénzügyi csoportnak számít.

1857-ben alapították, dinamikusan fejlődött, olyannyira, hogy a 20 század elejére regionális hitelintézeté válik. 1946-ban megvette a Mercantil Bankot, majd alapító országában, Spanyolországban folyamatosan bővül. 1950-ben megnyitotta első fióktelepét Latin- Amerikában. 1988-ban szövetséget kötött a Royal Bank of Scotland-dal. Az ezredforduló éveiben fúzióval és felvásárlással számos pénzintézetet Portugáliában, Brazíliában, Chilében és Mexikóban. 2007-től globális pénzügyi csoporttá vált. Napjainkban 65 millió ügyféllel rendelkezik és körülbelül 191 ezer foglalkoztatott segíti mindennapi tevékenységét.

Javadalmazását alapvetően az intézményi alapszabályzat határozza meg. Az Európai Unió rendelkezései úgy jelennek meg, mint 2014. január 1.-től várható változások.

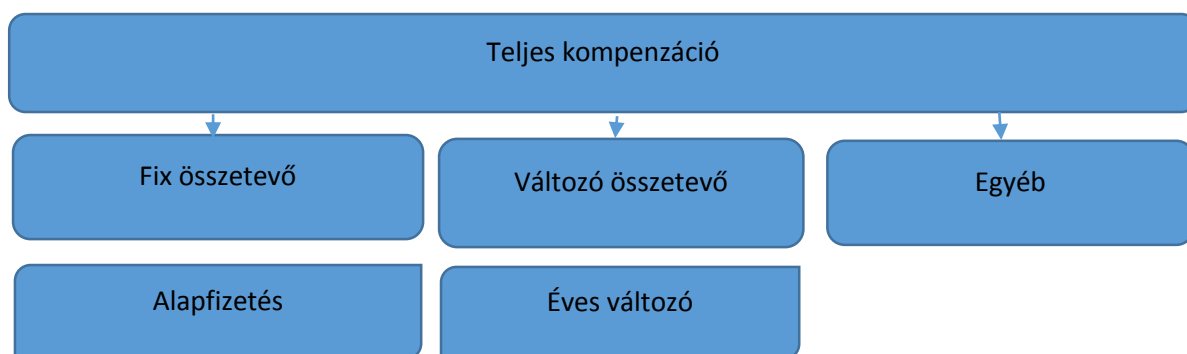
A kompenzációs politika részleteit nem, csak rövid magyarázatot tartalmaz az éves beszámoló. Részletes információ a hitelintézet egy másik dokumentumában²¹ található meg. Ebben a jelentésben, többek között megtalálhatóak; a javadalmazás elvei, a javadalmazási politika és annak minden összetevője, 2014-es évre vonatkozó várható változások, a képzési és döntéshozatali folyamat, a javadalmazási bizottság döntéseinek dokumentációja és az Annex.²²

²¹ Forrás: RepoRt of the appointments and RemuneRation committee 2013

²² Ez egy rövid jelentés a használt változó javadalmazás kifizetéséről 2013-ban.

Kompenzáció struktúrája:

10. ábra



Forrás: Banco Santander 2013-as javadalmazási bizottság és kinevezések jelentéséből készült saját kimutatás

Az adott pénzügyi intézmény javadalmazásának célja, hogy elősegítse a hosszú távú értékteremtést, továbbá kompatibilisnek kell lennie a szigorú kockázatkezelési szabályokkal, anélkül, hogy háttérbe szorulnának a részvényesek érdekei. A kompenzációnak képesnek kell lennie arra, hogy vonzza és megtartsa a tehetséges munkavállalókat.

A fenti ábrából kiderül, hogy ez az intézmény nem rendelkezik hosszú távú ösztönzővel, csak éves teljesítmény alapú komponenssel. A rövidtávú teljesítmény alapú elem 40 százaléka nem halasztott kifizetésű, felét készpénzben, másik felét részvényekben kell teljesíteni. Ennek a tényezőnek 60 százaléka halasztható, amelynek fele készpénz alapú, a fennmaradó rész pedig részvény alapú teljesítés. Ezen részvények 3 év alatt, egyenlő értékben kerülnek kifizetésre. Míg a nem halasztható részesedési joggal felruházott okiratok esetében a teljesítést követő 1 éven belül nem értékesíthetőek. Jelenleg az éves változó összetevő 123 százaléka a fix komponensnek, ez maximum 200 százalék lehet részvényesi hozzájárulással.

2014-ben a változó összetevő szerkezetében változások következnek be, bevezetik a hosszú távú komponenst.²³ Amely teljes mértékben a bankcsoport teljesítményétől függ, kizárólag részvényekben teljesít kifizetést minimum 3 éves halasztásban. Az uniós szabályozásnak köszönhetően megjelenik a teljesítmény alapú elem mértékének meghatározása is, amely optimális esetben 100 százaléka lehet a fix összetevőnek, azonban tulajdonosi hozzájárulással ez az érték 200 százalékra is megnőhet.

Az adott pénzintézetnek tehát nem volt hosszú távú ösztönzője, mégis képes volt halasztott változó javadalmazást biztosítani a vezető tisztségviselők számára. Ez úgy valósult meg, hogy még 2009-ben bevezették az Annex-et, mint egy kötelező beruházási részvényesi tervet, Ennek lényege az volt, hogy

²³ LTI: Long Term Incentive

több évre előre meghatározták a halasztottan kifizetendő teljesítmény alapú kompenzáció mértékét, amelynek feltétele az volt, hogy 2009-ben a magas beosztású alkalmazottaknak az éves változó összetevőjük 10 százalékát a bankcsoport részvényibe kellett befektetniük. Továbbá 3 éven keresztül az így szerzett értékpapírok nem értékesíthetőek. Természetesen ezen okiratokat nem egyszerre 2009-ben teljesítette a bank a tisztségviselők számára, hanem 3 év alatt. ennek utolsó, egyben harmadik ciklusa 2013 februárjában járt le.

2013-ban a javadalmazásra 24.517.000 € fordítottak, az adózás előtti eredmény 7.262.000.000 € volt. Az arányuk megmutatja, hogy az adózás előtti eredménynek 0,33 százalékát fordították a kompenzáció kifizetésére.

2009-ben a vezető tisztségviselők díjazása 25.783.000 €, az adózás előtti eredménye pedig 11.764.000.000 €-ot tett ki. A hányadosuk értéke 0,219 százalék, vagyis az eredménynek ennyi százaléka a javadalmazás teljesítésére szolgált.

Következtetesként elmondható, hogy a kompenzáció értéke körülbelül 1,2 millióval növekedett. Az adózás előtti eredmény 4.502.000.000 €-val csökkent. Ez a kirobbant pénzügyi válság következményeinek hatása.

4.9. GROUP BPCE

Az adott hitelintézet Franciaország harmadik legnagyobb bankja, amely 2009-ben jött létre, lényegében két korábban is létező pénzügyi szervezet kooperációjaként; Group Banque Populaire és Group Caisses d'Epargne.

Az első hitelintézetet 1878-ban alapították, célja a vállalkozások projektjeinek finanszírozása. Folyamatosan fejlődik, 20. század elejére már vezető szerepet tölt be a kis- és közepes vállalkozások hitelezésében. 1962-ben megnyitja a kapuit a magánszféra felé. 1988-ban megvásárolta a Natexis-t, amely jelenleg a bankcsoport legnagyobb leányvállalata. Fontos lépésnek tekinthető a felvásárlás, mert így a Banque Populaire tőzsdén jegyzett szervezetté vált. 2008-ban a HSBC France-től 7 regionális bankot megvett. Caisses d'Epargne-t 1818ban Párizsban hozták létre, célja a megtakarítások gyűjtése colt. A 19. század végére kezdi meg közérdekű működést. 1999-re szövetkezet pénzintézetté válik, tagja lesz a Group Caisses d'Epargne-nak, csatlakozik az új stratégiához és részt vesz a felvásárlásokban. 2003-ban megszerzi a Banque San Paolot, szorosabb kapcsolatot ápol a nagyvállalati ügyfelekkel. 2004-ben az Ixis fuzionálja, ennek következtében fő tevékenységi köre a befektetési terület felé fordul.

Az adott pénzügyi szervezetet a CRR/CRD IV szabályozása és irányelvei mellett az AFEP – MEDEF ajánlások és az intézményi javadalmazási előírások határozzák meg a kompenzációt.

A díjazással kapcsolatos információk az éves beszámolóban megtalálhatóak a javadalmazási politikában, az igazgatók által kapott javadalmazásban, juttatásokban, jelenléti díjban, részvényopciókban, a munkaviszony megszűnése utáni kedvezményekben, és a szabályozásokban.

Javadalmazás szerkezete:

11. ábra



Forrás: Group BPCE 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

A változó összetevőt két tényező határozza meg, a mennyiségi- és a minőségi elemek. Az előbbi 60 százalékát adja a teljesítmény alapú komponensnek, a minőségi elvárások pedig 40 százalékát teszik ki. A mennyiség alkotóelem további 3 részre bontható, 30 százalékát az anyavállalat határozza meg, 20 százalékát a költség-bevétel arány teszi ki, a maradék 10 százalék az egyéb kategóriába tartozik. A minőségi tényező a személyes egyéni szempontok alkotják.

A teljesítményfüggő elemnek az optimális célszintje a fix összetevő függvényében, az elnök esetében 150 százalék, maximális értéke 200 százalék. A vezetőség többi tagjánál alapesetben 80 százalék, maximálisan 100 százalék a megengedett.

2011 óta az elnök változó javadalmazásának 60 százalékát, 3 év alatt, egyenlő részletekben halasztottan teljesítik. Ugyanez az arány a többi tisztségviselő esetében 50 százalékra csökken 2012-ben és 2013-ban is. Természetese az adott évi halasztás kifizetése függ attól, hogy a ROE értéke eléri-e avagy sem a 4 százalékot. Amennyiben nem éri el, akkor nem fizetnek halasztott kifizetést. Ez megjelenik a vizsgált tárgyévben is, ugyanis nem teljesítenek a magas beosztású alkalmazottaknak hosszú távú ösztönzőt, ennek oka, hogy 3 évvel ezelőtt a ROE szintje nem érte el a megfelelő szintet.

A halasztás mértéke a teljesítmény alapú összetevő nagyságának függvénye. Ha a változó összetevő kevesebb, mint 500.000 €, akkor 40 százalékát szükséges halasztani. 500.000 és 1.000.000 € közé esik, akkor 60 százalék, és ha több mint 1.000.000 € akkor pedig 70 százalékát kell több éven át kifizetni.

2013-ban a teljes javadalmazásra fordított összeg 5.885.567 € volt, ez tartalmazza azon vezető tisztségviselő kompenzációját is, aki azt a Natixistől kapja, ez 1.759.599 €. Az adózás előtti eredmény 4.889.000.000 € tett ki. A hányadosuk megmutatja, hogy az eredmény 0,12 százalékát teljesítették, mint kompenzáció.

2009-ben a teljes díjazás nagysága 2.387.332 €, az adózás előtti eredmény – 368.000.000 € volt. A két érték közötti arány ebben az esetben nem értelmezhető. Azonban következtetésként elmondható, hogy a kompenzáció több mint a kétszeresére növekedett 4 év alatt. De fontos azt is megemlíteni, hogy a 2009-es javadalmazás nem tartalmaz teljesítmény alapú komponenst, a 2013-as pedig csak rövidtávú változó összetevőt jelenít meg. Az adózás előtti eredmény pedig évről-évre folyamatosan növekedett, és a 2009-es év volt az utolsó, amikor az adott esztendő veszteséggel zárta az intézmény.

4.10. ING GROUP

Egyike a világ legnagyobb pénzügyi szolgáltatóinak. Hasonlóan a Group BPCE-hez, ezt a pénzügyi intézetet is két korábbi bank társulásával hozták létre; Nationale- Nederlanden és NMB Postabank Group-ból. Gyökerei 1845-ig vezethetőek vissza. Azonban csoport szintű működését csak 1991-ben tudtam megkezdeni, amikor is megszüntették azt a jogi korlátozást, olyan fúziók esetében, amikor bank és biztosító olvad össze. Első nagy felvásárlása 1995-ben volt, amikor is megvette a Barlings Bankot. Ez az akvizíció megnövelte a márka ismertségét. Az egyik alapító intézmény a Nationale – Nederlanden korábban felvásárolta a Life of Georgia-t, egy biztosítási céget. Napjainkban jelen van Európában, Amerikában, Ázsiában és Ausztráliába is.

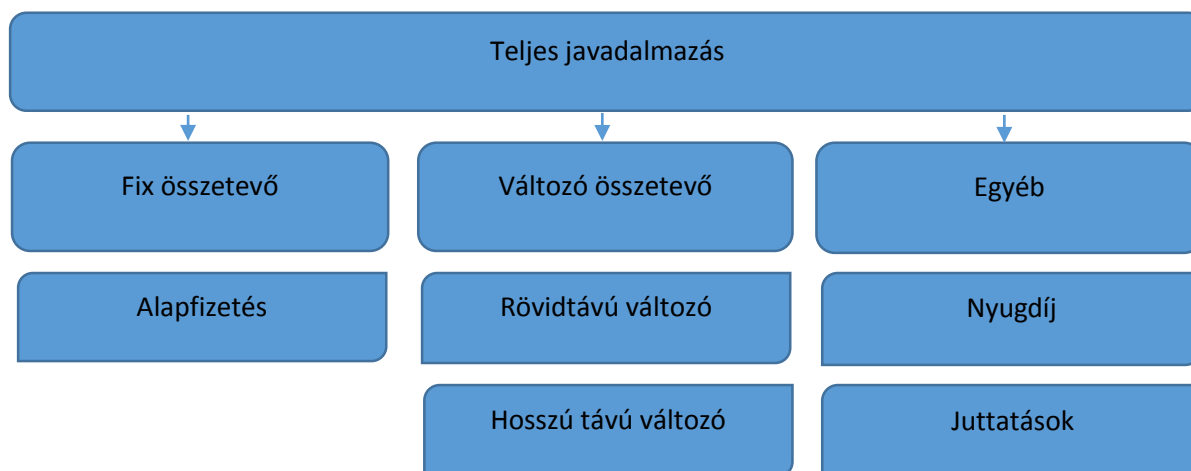
A javadalmazási politikát meghatározza a Dutch Banking Code és az Európai Unió korábbi²⁴ szabályozása és irányelve. A CRR/CRD IV kötelező előírásokra is utal, de a tárgyévi kompenzáció nem az új előírásokra épül.

A 2013-as évi díjazással kapcsolatos tájékoztatás az éves beszámolóban jelenik meg többek között a tárgyévi javadalmazási politikában, a bizottságokra lebontott kompenzációban és a 2014-es javadalmazási struktúrában.

²⁴ CRD III

Javadalmazási szerkezet:

12. ábra



Forrás: ING Group 2013-as éves beszámolója alapján készült saját kimutatás

A változó összetevő két komponensből tevődik össze; rövidtávú és hosszú távú ösztönzőből. A teljesítmény alapú elem aránya a fix változó 100 százaléka lehet. A változó alkotóelemnek 60 százaléka halasztható, 40 százaléka nem teljesíthető több év alatt. Mindkét résznek a felét készpénz alapú, másik felét részvény alapú kifizetés jellemzi. Más bontás szerint e tényező kétfajta mutató alkotja; a pénzügyi mutatók, amelyeket más hitelintézeteknél mennyiségi komponensként ismertünk meg, illetve a nem pénzügyi mutatók, amelyek a minőségi összetevőnek felelnek meg.

A hosszú távú ösztönző nagymértékben függ a több éves teljesítménytől és a rövid távú céges tényezőktől. 2013-ban ilyen elemet nem fizettek a tisztségviselők számára, sőt a tárgyévi regisztrált dokumentumból kiderül, hogy 2012-ben sem teljesítettek ilyen kompenzálást. A rövidtávú elem kifizetése sem történt meg 2013-ban.

Az előrejelzések szerint 2014-ben sem fognak az alkalmazottak teljesítmény alapú ösztönzést kapni. Ennek oka, hogy a 2007-es válságnak köszönhetően csőd közeli helyzetbe került és adófizetők adóként befizetett állami jövedelemből mentették meg. Mint a CRD IV is kimondja, ha rendkívüli kormányzati beavatkozásra van szükség, akkor nem teljesíthető a foglalkoztatottak számára teljesítmény alapú kifizetés. A magas rangú tisztségviselők további plusz javadalmazásra csak úgy tehetnek szert, ha megnő a fix összetevő, azonban ez nem kötelező előírás csak választható lehetőség.

2013-ban a kompenzációra fordított összeg 4.096.000 €, adózás előtti eredmény 4.107.000.000 € volt. Hányadosuk megmutatja, hogy az eredményből 0,099 százalékot fordítottak javadalmazásra.

2009-ben a díjazás nagysága 12.794.000 €, adózás előtti eredménye 500.000.000 € tett ki. A két tényező aránya információt ad arról, hogy az adózás előtti eredmény 2,5 százalékát fordították a kompenzáció kifizetésére.

Tehát a javadalmazás összege 4 év alatt a harmadára esett vissza, ennek okát a fentiekben ismertettem. Az adózás előtti eredmény több mint a nyolcszorosára növekedett.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Miután megvizsgáltuk egyenként a hitelintézetek javadalmazási struktúráját, nézzük meg összesítve, rangsorolva az eredményeket.

2. táblázat

Adózás előtti eredmény szerint		2013-as adatok	
	Bank	Ország	milliárd EUR
1	HSBC Holdings	Egyesült Királyság	16,9
2	BNP Paribas	Franciaország	8,18
3	Santander Group	Spanyolország	7,26
4	Group BPCE	Franciaország	4,89
5	ING Group	Hollandia	4,1
6	Barclays	Egyesült Királyság	3,44
7	Societe Generale	Franciaország	3,05
8	Crédit Agricole	Franciaország	2,97
9	Deutsche Bank	Németország	1,45
10	RBS	Egyesült Királyság	-9,88

Forrás: a vizsgált hitelintézeteknek a 2013-as éves beszámolójának adatai alapján készült saját táblázat

A fenti adatokból egyértelműen kiderül, hogy jelentős különbség alakult ki az egyes pénzintézetek esetében. Az adózás előtti eredmény szerinti rangsorolásban az első és az utolsó helyezett között 26,78 milliárd euró különbség jött létre. Ha a vizsgált hitelintézetek 2013 évi adózás előtti eredményeit összeadjuk, akkor körülbelül 41,84 milliárd eurót kapunk. Ugyanez az érték 2009-ben 34,39 milliárd eurót tett ki. Néhány év alatt 7,45 milliárd eurós növekedés realizálódott.

3. táblázat

Javadalmazás szerint		2013-as adatok	
	Bank	Ország	millió EUR
1	Deutsche Bank	Németország	42,81
2	Santander Group	Spanyolország	24,51
3	HSBC Holdings	Egyesült királyság	13,29
4	BNP Paribas	Franciaország	10,03
5	Barclays	Egyesült királyság	8,95
6	Societe Generale	Franciaország	6,45
7	Group BPCE	Franciaország	5,88
8	RBS	Egyesült királyság	5,79
9	Crédit Agricole	Franciaország	5,32
10	ING Group	Hollandia	4,09

Forrás: a vizsgált hitelintézeteknek a 2013-as éves beszámolójának adatai alapján készült saját táblázat

A 3. számú táblázatot áttanulmányozva észrevehető a jelentős különbség, szintén az első és az utolsó helyezett között, az eltérés értéke 38,72 millió euró. Azonban számottevő differencia alakult ki a Deutsche Bank és a Santander Group között is, amely értéke 18,3 millió euró. Az összesített javadalmazásra fordított összeg 127,12 millió euró volt 2013-ban. 2009-ben az összesített kompenzáció értéke 125,49 millió euró volt. Az eltérés közöttük körülbelül 2 millió euró. Fontos azonban figyelembe venni azt a tényt, hogy a 2009-es javadalmazás számos hitelintézet esetében nem tartalmazott teljesítmény alapú összetevőt. Míg a 2013-as kompenzációban néhány bank kivételével benne van a változó összetevő, vagy legalább egyik tényezője.

Figyelembe véve az adózás előtti eredmény növekedését és azt, hogy a javadalmazás gyakorlatilag nem változott, összességében elmondható, hogy a javadalmazási politika szigorúbbá vált, köszönhetően a válság óta létrejött szabályozásnak. Tehát a hipotézisem, mely szerint jobban szabályozott kompenzációra van szükség a hosszú távú teljesítmény eléréséhez igaznak bizonyult. Ennek megjelenése a dolgozatomban a következőképpen alakult, összehasonlítottam az adózás előtti eredményeket a javadalmazásra fordított összeg mértékével. Feltételezésem is bebizonyosodott, mely szerint a 2013-as összesített adózás előtti eredmény nagyobb összegű lett, mint 2009-ben. A

javadalmazás végösszegének mértéke nem változott, csak az összetevők aránya és bevezetésre kerültek újabb alkotóelemek.

6. ABSZTRAKT

The primary target of my research is to focus on the development trends of remuneration policies of the Top 10 banks of Europe in 2013. I assumed that the compensation policy isn't strictly defined at the strategically significant financial institutes. The goal of my study was to verify this hypothesis.

About 80 percent of the players of the financial market agrees on that one of the major causes of the 2007 crisis was the wide spread application of inadequate remuneration schemes. Consequently those

policies such as CRR/CRD IV, Financial Stability Board principles and standards, had to be changed. Among other directives, instructions regarding deferred payment got rather exacting based on the composition of variable and fixed components.

After careful observation and evaluation of the performance of different financial institutions, I concluded that the implied measures resulted in positive outcome. Moreover, the applied strategic changes favour to future expansion.

Ultimately, I compared the financial result of 2013 to the outcome of 2009. In some cases, certain banks increased the amount of remuneration, but there were other financial institutions, which didn't pay performance based incentives, these establishments usually didn't perform the long term component.

The before tax revenue has increased significantly over 4 years. When I compared the ratio of two factors, the remuneration and before tax profit, it revealed that the value of the compensation decreased in 2013 compare to 2009.

My hypothesis has been proven since the strict remuneration policy increases the long-term performance.

7. IRODALOMJEGYZÉK, HIVATKOZÁSOK:

Fridrich Péter – Mitró Magdolna: Hitelintézeti számvitel 2009-es kiadás, Saldo kiadó

Nemzetközi Bankárképző Központ: Összefoglaló CRD IV–CRR egyszerűen, humán területen dolgozóknak

http://www.bankarkepzo.hu/images/articles/172/file/2014_04_25_HRworkshoposszefoglalo.pdf

AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2010/76/EU IRÁNYELVE <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0076&from=EN>

AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2013/36/EU IRÁNYELVE <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=EN>

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete: A hitelintézetek és befektetési vállalkozások tőkekövetelmény szabályozásának (CRD) a közelmúltban elfogadott és jelenleg folyamatban lévő uniós módosításai https://felugyelet.mnb.hu/data/cms2109746/CRD_I_IV_aktualizalt_internetre.pdf

AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 575/2013/EU RENDELETE <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R0575&qid=1414001234774&from=HU>

Európai Parlamenti Szemle: Kiss Attila: Bázel III és az Európai Unió 2014.február 12.-i cikke

<http://www.corvinusembassy.com/ep/?page=2&article=2&show=135>

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete: Új adatszolgáltatási tartalmak a Tőkekövetelmény Rendelet (CRR) alapján

https://felugyelet.mnb.hu/data/cms2403266/CRR_uj_adatszolg_tartalmak_130620_21.pdf

Basel Committee on Banking Supervision : Compensation Principles and Standards Assessment Methodology <http://www.bis.org/publ/bcbs166.pdf>

Financial Stability Forum: FSF Principles for Sound Compensation Practices http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf

Financial Stability Board <http://www.financialstabilityboard.org/about/history/>

European Central Bank Bilateral Exchange Rate:

http://sdw.ecb.europa.eu/browseTable.do?node=2018794&SERIES_KEY=120.EXR.A.USD.EUR.SP00.E&SERIES_KEY=120.EXR.A.GBP.EUR.SP00.E

HSBC Holdings 2009-es éves beszámolója: <http://www.hsbc.com/investor-relations/financial-and-regulatory-reports#page-2> (2009-es évet kell választani és a HSBC Holdings plc letölthető az éves beszámoló)

HSBC története: <http://www.hsbc.com/about-hsbc/company-history/hsbc-history>

HSBC Holdings 2013-as éves beszámolója: <http://www.hsbc.com/investor-relations/financial-and-regulatory-reports> (2013-as évet kell választani és a HSBC Holdings plc letölthető az éves beszámoló)

BNP Paribas története: <http://www.bnpparibas.com/en/about-us/corporate-culture/history>

BNP Paribas 2009-es éves beszámolója:

<https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/doc-reference-2009-en.8824.pdf>

BNP Paribas 2013-as éves beszámolója:

https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr_2013_bnp_paribas_gb.31981_0.pdf

Crédit Agricole története: <http://www.credit-agricole.com/en/Group/History>

Crédit Agricole 2009-es éves beszámolója: <http://www.credit-agricole.com/en/Investor-and-shareholder/Financial-reporting/Credit-Agricole-S.A.-financial-results>

Crédit Agricole 2013-as éves beszámolója: <http://www.credit-agricole.com/en/Investor-and-shareholder/Financial-reporting/Credit-Agricole-S.A.-financial-results>

Annual report on compensation policy and practices (Article 43-1 of Regulation CRBF n°97- 02) :

http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.credit-agricole.com%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F9021%2F171460%2Fversion%2F6%2Ffile%2FCredit_agricole_SA_CRBF_UK.pdf&ei=TaihVJMSiqTiZ-EoAs&usg=AFQjCNEulr3efbeNG_83mMNvJx5ikg31ZQ&bvm=bv.82001339,d.d24

Deutsche Bank 2009-es éves beszámolója: https://annualreport.deutsche-bank.com/2009/ar/servicepages/downloads/files/dbfy2009_entire.pdf

Deutsche Bank 2013-as éves beszámolója: https://www.db.com/ir/en/content/reports_2013.htm

Deutsche Bank története: <https://www.db.com/en/media/Deutsche-Bank-History--Chronicle-from-1870-until-today.pdf>

Barclays története: <http://www.banksdaily.com/info/barclays>

Barclays 2013-as éves beszámolója: <http://reports.barclays.com/ar13/>

<http://www.barclays.com/about-barclays/history/our-quaker-roots.html>

Barclays 2009-es éves beszámolója:

<http://www.barclays.com/content/dam/barclayspublic/docs/InvestorRelations/AnnualReports/AR2009/barclays-plc-annual-report-2009.pdf>

Royal Bank of Scotland 2009-es éves beszámolója:

<http://www.investors.rbs.com/~media/Files/R/RBS-IR/annual-reports/rbs-group-accounts-2009.pdf>

Royal Bank of Scotland 2013-as éves beszámolója: <http://www.investors.rbs.com/results-centre/annual-report-subsidiary-results/2013.aspx>

Royal Bank of Scotland története: <http://www.rbs.com/about.html>

<http://www.investors.rbs.com/results-centre/annual-report-subsidiary-results/2013.aspx>

Societe Generale 2009-es éves beszámolója:

<http://www.societegenerale.com/sites/default/files/04%20March%202010%202010%20Registration%20document.pdf>

Societe Generale 2013-as éves beszámolója:

http://www.societegenerale.com/sites/default/files/societegeneraleddr2014en_0.pdf

Societe Generale története:

http://www.societegenerale.com/sites/default/files/societegeneraleddr2014en_0.pdf

Banco Santander 2009-es éves beszámolója:

[http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIsession=false&blobheader=application%2Fpdf&SSURlapptype=BlobServer](http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680652317&blobheader=application%2Fpdf&SSURlapptype=BlobServer)

Banco Santander 2009-es javadalmazása:

<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIsession=false&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobwhere=1278680736737&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D23\779\Report+of+the+Appointments+and+Remuneration+Committee+2009+%28536+Kb.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&SSURlapptype=BlobServer&blobtable=MungoBlobs&SSURIconainer=Default&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID>

Banco Santander 2013-as javadalmazása:

http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIsession=false&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobwhere=1278700159521&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D1008\22\Informe+Comision+nombramientos+y+retribuci+ENG_ACCE.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&SSURlapptype=BlobServer&blobtable=MungoBlobs&SSURIconainer=Default&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID#satellitefragment

Banco Santander 2013-as éves beszámolója:

http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIsession=false&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobwhere=1278700768819&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D536\527\Informe+anual+ACCE_ENG.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&SSURlapptype=BlobServer&blobtable=MungoBlobs&SSURIconainer=Default&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID

Banco Santander története:

https://www.ecb.europa.eu/paym/groups/pdf/OMG_santander_080520.pdf??8475a7b95e26dab79aa4edca108def80

Group BPCE története és 2013-es éves beszámolója:

<http://www.bpce.fr/en/Investors/Results/Registration-documents> (2014-es évet választva)

Group BPCE 2009-es éves beszámolója: <http://www.bpce.fr/en/Investors/Results/Registration-documents> (2010-es évet választva)

ING Group története: <http://www.ing.com/About-us/Our-stories/History-of-ING.htm>

ING Group 2009-es éves beszámolója: <http://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm>
(2009-es évet választva)

ING Group 2013-as éves beszámolója: <http://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm>
(2013-as évet választva)