

## 1. Působnost

(citace textu bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky)

### 1. Zásady a postupy odměňování se uplatní

- a) na mzdu, úplatu a obdobné příjmy zaměstnance, které mohou být považovány za odměnu (dále jen „odměna“),
- b) na vybrané skupiny zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na celkový rizikový profil povinné osoby, kterými jsou zejména
  1. členové představenstva nebo dozorčího orgánu (*bodies; executive and non-executive directors*),
  2. zaměstnanci ve vrcholném vedení (*senior management*),
  3. zaměstnanci ve vnitřních kontrolních funkcích (*control functions*), zejména zaměstnanci odpovědní za řízení rizik, compliance nebo vnitřní audit,
  4. zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců, jejichž činnost je spojena s podstupováním rizik povinné osoby (*risk takers*) a
  5. další zaměstnanci, jejichž odměňování je obdobné jako u zaměstnanců uvedených v bodě 2 a 4,
- c) způsobem a v rozsahu, který zohledňuje velikost, organizační uspořádání, povahu, rozsah a složitost činností povinné osoby.

1.1. Systém odměňování povinné osoby je v souladu s přílohou č. 1a vyhlášky **na individuálním i konsolidovaném základě**. Zásady odměňování skupiny se uplatní na všechny osoby v rámci regulovaného konsolidačního celku. Celoskupinové zásady odměňování zohlední i rozdílné povinnosti osob v regulovaném konsolidačním celku vyplývající z jejich umístění a povahy činností.

1.2. **Zaměstnancem se** podle § 2 odst. 6 vyhlášky **rozumí** osoba, která je s povinnou osobou v pracovněprávním vztahu nebo jiném podobném vztahu, anebo osoba, která je členem orgánu povinné osoby. V souladu s bodem 16 přílohy č. 1a vyhlášky se zaměstnancem rozumí i jakákoli jiná osoba, která dlouhodobě fakticky vykonává činnost pro povinnou osobu, bez ohledu na formální právní vztahy, pokud by tím měl být obcházen účel regulace.<sup>4</sup>

1.3. **Odměnou se rozumí** mzda (z pracovní smlouvy), úplata (z mandátní smlouvy) a obdobné přímé či nepřímé příjmy zaměstnance, spojené s jeho profesní činností pro povinnou osobu. Odměna se dělí na pevnou složku a složku pohyblivou, která je charakteristická tím, že závisí na naplnění určitých kritérií. Odměna může mít různou formu, přičemž některé druhy odměny mohou být z působnosti pravidel odměňování vyloučeny, pokud jsou poskytovány na základě obecných celopodnikových zásad a nemotivují k podstupování rizik<sup>5</sup>.

1.4. Chápání pojmu zaměstnanec a odměna úzce souvisí s bodem 16 přílohy č. 1a vyhlášky, který zdůrazňuje, že pohyblivá složka odměny není vyplácena v nástrojích anebo formou, která by umožňovala obcházení požadavků vyhlášky. Za obcházení by bylo považováno např. účelové využívání off-shorových center<sup>6</sup>, resp. formální zaměstnávání zaměstnanců povinné osoby v neregulované instituci včetně těch, které jsou umístěny v off-shorových

<sup>4</sup> Zaměstnancem podléhajícím regulaci odměňování je tedy např. i zaměstnanec mateřské společnosti působící u povinné osoby. Zvláštní pozornost bude také věnována outsourcingu odborných činností, které mohou povinnou osobu vystavit značnému riziku.

<sup>5</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/76/EU ze dne 24. 11. 2010, kterou se mění směrnice 2006/48/ES a 2006/49/ES, pokud jde o kapitálové požadavky na obchodní portfolio a resekuritizace a o dohled nad politikami odměňování (CRD III) toto pravidlo explicitně demonstruje u smluvních penzijních výhod, kterými se rozumí zvýšené penzijní výhody udělené zaměstnanci na základě uvážení povinné osoby jako součást pohyblivé odměny zaměstnance. Tyto výhody nezahrnují částky zaručené zaměstnanci na základě penzijních schémat povinné osoby.

<sup>6</sup> Jedná se o země (označované také jako tzv. daňové ráje), které předepisují daně z příjmů paušální částkou bez ohledu na aktuální zisky/výnosy společnosti. Veřejně dostupné rejstříky také obvykle neobsahují informace o vlastnících společností. Podrobněji viz <http://www.imf.org/external/np/ofca/ofca.asp>.

centrech, některé případy využívání mechanismů outsourcingu, nebo přeměňování pohyblivých složek odměn v nepeněžní výhody, které by pod vymezení pojmu odměny nespádaly.

- 1.5. **Pravidla odměňování** přílohy č. 1a vyhlášky se plně **vztahují** na specifický okruh zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na celkový rizikový profil povinné osoby. Povinná osoba sama určí vhodná kritéria pro hodnocení významnosti vlivu zaměstnanců na její celkový rizikový profil a všechny dotčené zaměstnance identifikuje. V souladu s § 13 odst. 4 vyhlášky schvaluje a vyhodnocuje zásady pro specifický okruh zaměstnanců dozorčí orgán.
- 1.6. Některé základní principy (zásady v bodech 2 - 5 a 16, 18 - 20 přílohy č. 1a vyhlášky) povinná osoba aplikuje i na všechny ostatní zaměstnance. Tento požadavek vyplývá z § 15 odst. 3 vyhlášky, kde je představenstvu uložena povinnost stanovit podrobné zásady řízení lidských zdrojů včetně zásad pro výběr, odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců v souladu se systémem odměňování, který schválil dozorčí orgán.
- 1.7. Písm. c) bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky zdůrazňuje **princip proporcionality**<sup>7</sup>. V odůvodněných případech lze zásady pod bodem 6, 10 a 11 přílohy č. 1a vyhlášky zcela neaplikovat. Neaplikaci zásad povinná osoba řádně odůvodní (*comply or explain*).
- 1.8. Proporcionalitu lze použít **v rovině institucí**, vzhledem k velikosti (např. hodnota aktiv, závazků, expozice vůči riziku, počet zaměstnanců, počet poboček, podíl na finančním systému členského státu a Evropské unie), organizačnímu uspořádání (např. právní forma, kotace), povaze, rozsahu a složitosti činností povinné osoby (např. typ vykonávaných činností, klientela, podíl rizikových aktivit na celkových aktivitách, mezinárodní působení, stabilita, měřitelnost a předvídatelnost rizikovosti aktivit, časový horizont a významnost rizik, používání interních modelů pro výpočet kapitálových požadavků, komplexnost nabízených produktů).
- 1.9. Proporcionalita se uplatní i **v rovině zaměstnanců**, kde je kromě výše uvedených kritérií zohledněno ještě postavení zaměstnance v rámci organizační struktury povinné osoby, velikost závazku, který může zaměstnanec za instituci podstoupit, počet dalších zaměstnanců ve skupině s významným vlivem na rizikový profil, podnikatelský model, celková výše odměny zaměstnance atd. Povinná osoba tedy může pro některé skupiny zaměstnanců předepsat zcela odlišná pravidla.
- 1.10. Proporcionalita funguje i **v rovině jednotlivých zásad**. Striktní implementace některých zásad může odůvodnit mírnější nebo méně sofistikované uplatnění jiných<sup>8</sup>. Na zásady odměňování tedy nelze nahlížet jednotlivě a je nutné je hodnotit ve vzájemných souvislostech s ohledem na komplexní fungování celého systému.
- 1.11. Z výše uvedeného popisu působnosti zásad odměňování vyplývá, že zásady je možné dělit na:
  - **základní zásady** (skupina I) – všechny povinné osoby je uplatní na všechny zaměstnance (viz S<sub>1</sub> Obr. 1)
  - **specifické zásady, které**
    - **musí být aplikovány** (skupina II) – všechny povinné osoby je uplatní na

---

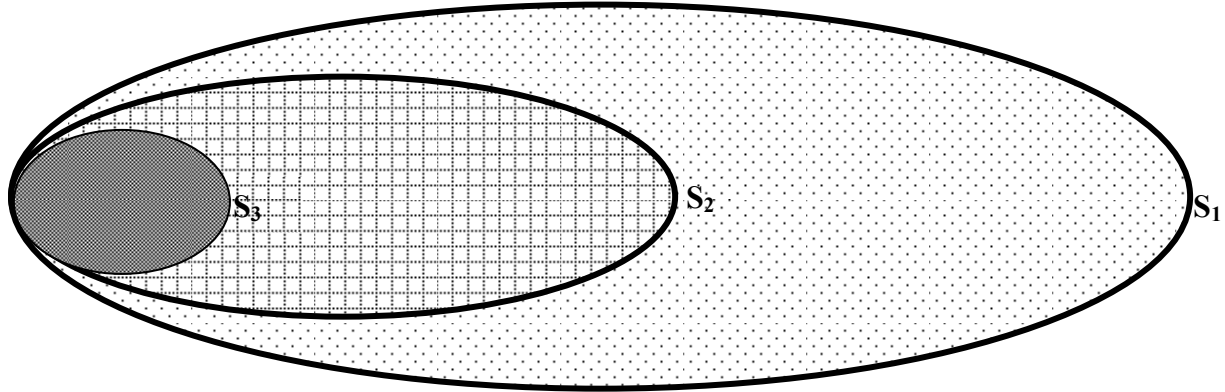
<sup>7</sup> Obecná zásada proporcionality je vyjádřena v § 8 vyhlášky („povinná osoba splňuje požadavky na řídicí a kontrolní systém s ohledem na svou velikost, způsob řízení, počet zaměstnanců, povahu, rozsah a složitost činností, které vykonává nebo hodlá vykonávat, a přihlíží přitom k vývoji prostředí, v němž daná osoba podniká, včetně vývoje v oblasti řádné správy a řízení společnosti“).

<sup>8</sup> Povinná osoba, která například důsledně uplatňuje principy písm. c) a d) bodu 7 přílohy č. 1a vyhlášky, tj. *ex ante* zohlednění rizik, nemusí již tak pečlivě aplikovat pravidlo bodu 10 přílohy č. 1a vyhlášky, tj. oddalování odměny. Dalším příkladem tohoto druhu proporcionality je vztah délky hodnoceného období s délkou období pro oddálení, kdy zkrácení hodnoceného období implikuje zavedení delšího období pro oddálení a obráceně.

všechny zaměstnance s významným vlivem na celkový rizikový profil povinné osoby (viz S<sub>2</sub> Obr. 1)

- lze neaplikovat (skupina III) – jen některé povinné osoby je uplatní jen na některé ze zaměstnanců s významným vlivem na celkový rizikový profil povinné osoby (viz S<sub>3</sub> Obr. 1).

Obr. 1 - Uplatnění zásad odměňování na zaměstnance povinné osoby



### **SKUPINA I – Základní zásady odměňování**

**Všechny povinné osoby dodržují základní zásady ve vztahu ke všem zaměstnancům.**

Tyto zásady odměňování jsou charakterické tím, že určují principiální cíle regulace odměňování a dávají prostor povinné osobě, aby svou situaci sama zhodnotila a zásady implementovala vhodným a přiměřeným způsobem.

#### **2. Obecné zásady odměňování**

*(citace textu bodu 2 přílohy č. 1a vyhlášky)*

##### **2. Zásady a postupy odměňování**

- podporují řádné a efektivní řízení rizik a jsou s ním v souladu,
- nepodněcují k podstupování rizika nad rámec míry rizika akceptované povinnou osobou,
- jsou v souladu se strategií podnikání, cíli, hodnotami a dlouhodobými zájmy povinné osoby,
- zahrnují opatření k zamezování střetům zájmů v souvislosti s odměňováním a
- zajistí, že pohyblivé složky odměny jako celek neomezují schopnost povinné osoby posílit kapitál.

2.1. Výše citované zásady odměňování představují hlavní cíle regulace. Povinná osoba tedy ve vztahu k žádnému zaměstnanci nevolí takové odměňování, které by bylo s těmito cíli v rozporu.

2.2. Norma obsažená v písm. e) bodu 2 přílohy č. 1a vyhlášky je klíčová, neboť má podpořit dlouhodobou stabilitu povinných osob. Povinná osoba by se měla ujistit, že vyměření, přiznání ani vyplacení odměn nezhorší její schopnost posilovat kapitál.

#### **3. Vybrané předpoklady a uspořádání systému odměňování**

*(citace textu věty první bodu 5 přílohy č. 1a vyhlášky)*

5. (věta první) Zaměstnanci ve vnitřních kontrolních funkcích jsou nezávislí na útvarcích, které kontrolují, mají odpovídající pravomoci a jsou odměňováni podle plnění cílů stanovených pro danou kontrolní funkci, nezávisle na výkonnosti útvarců, které kontrolují;

3.1. Povinná osoba by měla odměňovat členy dozorčího orgánu pouze pevnou složkou

odměny s vyloučením motivujících mechanismů. Jen výjimečně může použít i pohyblivou složku odměny, která je spojena s úkoly kontroly. Pokud povinná osoba odměňuje členy dozorčího orgánu i nepeněžními nástroji, měly by tyto nástroje být zadržovány (viz bod 11 přílohy č. 1a vyhlášky) do konce jejich mandátu<sup>9</sup>.

3.2. Zaměstnance vnitřních kontrolních funkcí (zejména řízení rizik, compliance a vnitřního auditu) odměňuje povinná osoba převážně pevnou odměnou. Případná pohyblivá složka odměny je spojena s úkoly kontroly a je nezávislá na výkonnosti kontrolovaných útvarů.

#### **4. Předejít možnému obcházení účelu regulace odměňování**

*(citace textu bodu 16-19 přílohy č. 1a vyhlášky)*

16. Pohyblivá složka odměny není vyplácena v nástrojích anebo formou, která by umožnila obcházení požadavků této vyhlášky nebo jiných právních předpisů.
18. Pohyblivá složka odměny, která je zaručena bez ohledu na výkonnost, je poskytována výjimečně a je upravena pouze jde-li o získávání nových zaměstnanců; tento způsob odměňování je omezen na období prvního roku.
19. Smluvní odstupné poskytované vybraným zaměstnancům v souvislosti s předčasným ukončením vztahu odráží jejich výkonnost dosaženou v průběhu daného období a je navrženo způsobem, který neodměňuje neúspěch.

4.1. Povinná osoba nevyplácí odměnu v takových nástrojích nebo formou, která by umožňovala **obcházení požadavků na odměňování** (viz bod 1.4 této přílohy)

4.2. **Zaručenou pohyblivou složkou odměny** se rozumí garantované odměny, nástupní odměny, zaručené minimální výše pohyblivé složky odměny atd. Výjimku z obecného zákazu zaručených odměn představují odměny pro nové zaměstnance po dobu jednoho roku<sup>10</sup>, smluvní odstupné a odměny, které mají zaměstnance ve výjimečných situacích (např. blížící se fúze) motivovat k pokračování činnosti pro povinnou osobu. Smluvní odstupné (tzv. zlaté padáky) je smluvní ujednání související s délkou výpovědní doby, konkurenční doložkou nebo s ukončením zaměstnání ze strany povinné osoby (např. změna strategie povinné osoby, fúze, převzetí apod.). Povinná osoba by měla určit postup a kritéria pro vyměření a schvalování odstupného.

#### **5. Zvláštní ustanovení pro odměňování v případě veřejné podpory**

*(citace textu bodu 20 přílohy č. 1a vyhlášky)*

20. Pokud je povinné osobě poskytnuta veřejná podpora,
- a) pohyblivou složku limituje procentuální částí ze svých čistých příjmů tak, aby to bylo v souladu s udržováním kapitálu a včasným ukončením poskytování vládní podpory,
  - b) přehodnotí systém odměňování tak, aby byl v souladu se řádným řízením rizik a dlouhodobým růstem a bude-li to vhodné, stanoví limity odměňování členů představenstva a dozorčího orgánu a
  - c) členům představenstva a dozorčího orgánu přiznává pohyblivou složku odměny jen tehdy, pokud to je ospravedlnitelné.

5.1. Příkladem ospravedlnitelného přiznávání pohyblivé složky odměny je například přijetí nových zaměstnanců, kteří mají povinnou osobu vyvést z problémů.

#### **SKUPINA II – Specifické zásady odměňování, které musí být aplikovány alespoň na vybrané zaměstnance**

**Všechny povinné osoby specifické zásady odměňování uplatňují alespoň na specifický okruh zaměstnanců** [podle písm. b) bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky], jejichž činnosti mají

<sup>9</sup> Pokud povinná osoba dodrží tyto zásady, nemusí již na členy dozorčího orgánu uplatňovat specifické zásady odměňování (viz skupina zásad II a III).

<sup>10</sup> Za nového zaměstnance se však nepovažuje zaměstnanec, který změnil pracovní pozici v rámci téže povinné osoby.

významný vliv na celkový rizikový profil povinné osoby<sup>11</sup>. Tento požadavek je považován za základní podmínku působnosti specifických zásad a výčet obsažený v bodech písm. b) bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky má pouze demonstrativní charakter.<sup>12</sup> **Povinná osoba zvolí vhodná kritéria pro hodnocení významnosti vlivu zaměstnanců na její celkový rizikový profil a dotčené zaměstnance identifikuje.** Proporcionalita umožní, že méně významná povinná osoba označí menší okruh specifických zaměstnanců a vůči těmto zaměstnancům zásady uplatní přiměřeným (např. méně sofistikovaným) způsobem.

## 6. Vybrané předpoklady a uspořádání systému odměňování

*(citace textu bodu 3, 4 a věty druhé bodu 5 přílohy č. 1a vyhlášky)*

3. Dozorčí orgán povinné osoby schvaluje a pravidelně vyhodnocuje souhrnné zásady odměňování a odpovídá za jejich zavedení a uplatňování.
4. Uplatňování zásad odměňování je alespoň jedenkrát ročně podrobena celkovému nezávislému vnitřnímu prověření z hlediska souladu se zásadami a postupy pro odměňování, schválenými dozorčím orgánem.
5. *(věta druhá)* Odměňování zaměstnanců v čele řízení rizik a compliance je pod přímým dohledem výboru pro odměňování, pokud je zřízen (bod 6), nebo dozorčího orgánu.

### 6.1. Dozorčího orgán by měl

- stanovit a vyhodnocovat zásady odměňování instituce (spolupracovat s ostatními funkčními celky instituce, zejm. s vnitřními kontrolními funkcemi),
- určit a dohlížet individuální odměňování členů představenstva (pokud toto rozhodování stanoví nebo zákon nevyhradí valné hromadě<sup>13</sup>),
- dohlížet na individuální odměny vrcholného vedení, zaměstnanců s nejvyššími platy a klíčových zaměstnanců vnitřních kontrolních funkcí a dávat představenstvu doporučení o jejich výši a struktuře,
- dohlížet na individuální odměňování klíčových zaměstnanců vnitřních kontrolních funkcí a dávat k jejich odměňování doporučení představenstvu, pokud není zřízen výbor pro odměňování (viz skupina III).

6.2. Fungování zásad odměňování, zejména plnění schválených zásad a plánů, přiměřenost odměn vzhledem k rizikovému profilu i dlouhodobým cílům instituce a soulad s národními a mezinárodními předpisy a standardy, podléhá nezávislé vnitřní kontrole. Menší instituce mohou k této kontrole využít outsourcing, zatímco u významnějších institucí má být tato činnost zajišťována vnitřními kontrolními funkcemi s případnou podporou externích konzultantů. Za přijímání opatření k nápravě a zajištění správného fungování systému ale vždy odpovídá dozorčí orgán.

## 7. Měření výkonnosti v souvislosti s odměňováním

*(citace textu bodu 7 přílohy č. 1a vyhlášky)*

7. Pokud jsou stanoveny výkonnostní odměny,
  - a) celková odměna je založena na kombinaci hodnocení individuální pracovní výkonnosti a výkonnosti dotčeného útvaru s hodnocením celkových výsledků povinné osoby,
  - b) při hodnocení individuální pracovní výkonnosti se zohlední finanční i nefinanční kritéria,

<sup>11</sup> Výjimku lze udělat pouze pro správce portfolií (*asset managers*), u kterých povinná osoba zásadu podle bodu 8 přílohy č. 1a vyhlášky nemusí aplikovat vůbec a při implementaci písm. c) bodu 7 přílohy č. 1a vyhlášky může přihlídnout ke specifikům jejich činnosti.

<sup>12</sup> Pokud tedy zaměstnanec uvedený v některém z bodů pod písm. b) bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky nemá významný vliv na celkový rizikový profil, nezařadí jej povinná osoba do systému specifických pravidel. Pokud budou například u členů dozorčího orgánu a řadových zaměstnanců kontrolních funkcí dodrženy obecné požadavky na kontrolní funkce podle bodu 5 přílohy č. 1a vyhlášky, nepředpokládá se jejich zařazení do specifického systému odměňování.

<sup>13</sup> Např. u povinných osob, které jsou akciovou společností, je rozhodování o odměňování členů představenstva vyhrazeno valné hromadě přímo ze zákona [§ 187 písm. g) obchodního zákoníku].

- c) hodnocení výkonnosti je založeno na víceletém základě tak, aby bylo zajištěno, že proces odměňování je založen na dlouhodobějších výsledcích a že uvolňování částí pohyblivé složky odměny založených na hodnocení výkonnosti je rozloženo do období, jehož délka zohledňuje cyklus podnikání povinné osoby a s ním spojených rizik a
- d) postup měření výkonnosti pro účely kalkulace pohyblivé složky odměny nebo pohyblivých složek odměn jako celku zahrnuje úpravy, které zohlední všechny druhy stávajících a budoucích rizik i náklady na zajištění požadovaného kapitálu a likvidity.

7.1. Aby bylo zamezeno nadměrnému podstupování rizik, je důležité, aby pohyblivá složka odměny byla **očistěna o všechna související rizika a náklady**, tj. rizika současná i budoucí, rozvahová a podrozvahová, postupovaná zaměstnancem, útvarem či povinnou osobou<sup>14</sup>. Identifikace a kvalifikace rizik na úrovni instituce a organizačních útvarů vychází, pokud je to možné, z interního procesu hodnocení rizik a přiměřenosti kapitálu, prováděného povinnou osobu v rámci systému vnitřně stanoveného kapitálu (SVSK, někdy také ICAAP) a interního hodnocení přiměřenosti likvidity povinné osoby.

7.2. Pro **hodnocení výkonnosti** by měla povinná osoba nejdříve stanovit cíle pro celek, jednotlivé útvary a jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců, které jsou odvozeny od podnikatelské strategie a míry akceptovaného rizika. Z těchto cílů vyvodí kritéria pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců, která zohledňují dlouhodobé výsledky a jsou jednotkou nebo zaměstnancem ovlivnitelná. Povinná osoba by vždy měla volit **finanční (kvantitativní) kritéria**, která zahrnou všechna rizika, ekonomickou efektivnost a zohlední vztah výnosů a potřebného kapitálu (včetně nákladů vlastního kapitálu), a **nefinanční (kvalitativní) kritéria** (např. dosažení strategických cílů, manažerské schopnosti, úroveň spolupráce s ostatními útvary a kontrolními funkcemi atd.). Při hodnocení by špatná kvalitativní výkonnost útvaru nebo zaměstnance, zejm. neetické nebo nevyhovující chování, měla převážet i výbornou kvantitativní výkonnost a pohyblivá složka odměny by měla být podstatně snížena. Výkonnost se hodnotí v rámci hodnoceného období (*accrual period*), které by mělo být nejméně jednoleté a mělo by zohledňovat obchodní cyklus povinné osoby.

7.3. Po skončení hodnoceného období se výsledné posouzení výkonnosti zaměstnanců použije pro **vyměření odměn**. Povinná osoba by nejdříve měla určit celkový objem prostředků určených na odměny (*pool*) a identifikovat rizika na úrovni instituce, útvarů i zaměstnanců, aby zajistila, že celkový objem odměn náležitě zohledňuje závažnost i délku vystavení povinné osoby vůči všem rizikům. Celkový objem odměn by následně měl být alokovan mezi zaměstnance na základě předem stanovených kritérií, která obsáhnou všechny druhy rizik a nákladů<sup>15</sup>. Zahrnutí rizik do vyměření pohyblivé složky odměny představuje *ex ante* zohlednění rizik (*ex ante risk adjustment*).

## 8. Forma a struktura odměn

(citace textu bodu 8 a 9 přílohy č. 1a vyhlášky)

8. Pevná a pohyblivá složka celkové odměny zaměstnance jsou vhodně vyvážené; pevná složka odměny tvoří dostatečně velký podíl celkové odměny, aby bylo možno uplatňovat plně flexibilní přístup k pohyblivé složce odměny, včetně možnosti pohyblivou složku odměny nevyplatit. Povinná osoba stanoví vhodný poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou odměny individuálně pro jednotlivé osoby nebo skupiny osob.

<sup>14</sup> Při zohledňování rizik se uplatní vhodná kombinace finančních (kvantitativních) a nefinančních (kvalitativních) kritérií. Výpočet kvantitativních ukazatelů je sice transparentní, ale mnohdy musí být výsledek na základě uvážení upraven, nebo vyžaduje provedení úprav na základě uvážení již při zadávání vstupních dat. Povinná osoba by si předem měla rozvrhnout, jak budou jednotlivá rizika posuzována a následné výpočty a používání uvážení evidovat.

<sup>15</sup> Výpočet ziskovosti útvarů je založen na čistém výsledku, který zohlední všechny přímé i nepřímé náklady útvaru (např. i náklady na informační technologie, režijní náklady atd.). Protože rizikově očistěné zisky povinné osoby mají zohlednit všechny náklady a objem požadovaného kapitálu (včetně nákladů vlastního kapitálu), jsou všechny náklady povinné osoby alokovány k příslušným útvarům.

9. Alokace pohyblivých složek odměn v rámci povinné osoby zohledňuje všechny druhy stávajících a budoucích rizik.

8.1. **Plně flexibilní přístup k pohyblivé složce odměny** znamená, že povinná osoba může pohyblivou složku odměny snížit nebo zcela nepřiznat. Z této zásady také vyplývá, že pevná složka odměny by měla být dostatečně vysoká, aby pohyblivá složka odměny nemusela být v odůvodněných případech přiznána vůbec. Určení výše pevných složek odměn je předmětem individuálního vyjednávání povinné osoby s jednotlivými zaměstnanci. Povinná osoba však respektuje obecné zásady odměňování, tj. navázání odměňování na rizika, zahrnutí odměňování do plánování kapitálu a likvidity a cíl zachování kapitálu.

8.2. **Vhodný poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou** se u jednotlivých skupin zaměstnanců liší, v každém případě by však pevná a pohyblivá složka odměny měla být od sebe jasně oddělena. Pokud by pohyblivá složka odměny byla příliš malá, povinná osoba by v nepříznivé finanční situaci nemohla adekvátně snížit celkové odměny. Příliš vysoká pohyblivá složka odměny by ale také mohla mít negativní dopad, pokud by nadměrné plnění výkonnostních kritérií vedlo ke zvýšení podstupovaného rizika. Povinná osoba by proto měla pro určité skupiny zaměstnanců s významným vlivem na celkový rizikový profil povinné osoby specifikovat maximální poměry<sup>16</sup> pohyblivé odměny k pevné odměně.

### **9. Předejití možnému obcházení účelu regulace odměňování**

*(citace textu bodu 17 přílohy č. 1a vyhlášky)*

17. Povinná osoba vyzve zaměstnance, aby neuplatňovali pojištění nebo jiné zajišťovací strategie spojené s jejich odměňováním nebo odpovědností, které by mohly omezit účinky rizikově zaměřených prvků zásad odměňování.

9.1. Specifickým případem obcházení účelu regulace odměňování jsou **zajišťovací strategie spojené s odměňováním**. Povinná osoba by proto měla zaměstnance vyzvat, aby je neuplatňovali (např. zákaz v etickém kodexu nebo jiném vnitřním předpisu). Obecné pravidlo zákazu pojištění spojeného s odměňováním však nezakazuje zajištění soukromých plateb jako je např. splácení hypotéky. Povinná osoba případy posuzuje individuálně.

### **10. Zvláštní penzijní výhody**

*(citace textu bodu 15 přílohy č. 1a vyhlášky)*

15. Zásady poskytování případných zvláštních výhod k penzi vybraným zaměstnancům jsou v souladu se strategií, cíli, hodnotami a dlouhodobými zájmy povinné osoby. Za zvláštní penzijní výhody se nepovažují příspěvky v rámci zaměstnaneckého penzijního pojištění, penzijního připojištění, důchodového pojištění nebo příspěvky obdobné povahy obvyklé pro zaměstnance povinné osoby. Pokud zaměstnanec:

- a) odejde před vznikem nároku na důchod, zvláštní penzijní výhody budou povinnou osobou oddáleny po dobu 5 let ve formě nástrojů podle bodu 11,
- b) dosáhne nároku na důchod, budou mu zvláštní penzijní výhody přiznány ve formě nástrojů specifikovaných v bodě 11 a bude mít povinnost je 5 let zdržovat.

10.1. Regulace odměňování se samostatně věnuje i některým specifickým situacím. Zvláštní penzijní výhody by, stejně jako ostatní formy odměny, měly být propojeny s dlouhodobými zájmy povinné osoby, tj. odcházejícímu zaměstnanci by měly být přiznány a uvolněny až s ohledem na finanční situaci povinné osoby a rizika, která zaměstnanec během svého působení podstoupil. Pokud tedy povinná osoba přiznává zaměstnancům s významným vlivem na celkový rizikový profil zvláštní penzijní výhody, měla by volit formu nepeněžních nástrojů podle bodu 11 přílohy č. 1a vyhlášky, které jsou buď oddáleny nebo po určitou dobu zdržovány (viz skupina III).

<sup>16</sup> Tento poměr by neměl odpovídat očekávanému výsledku nýbrž nadprůměrnému výkonu.

### SKUPINA III – Specifické zásady odměňování, které lze neaplikovat

Tyto specifické zásady odměňování musí uplatnit jen některé povinné osoby, a to pouze na některé ze zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na celkový rizikový profil povinné osoby [písm. b) bodu 1 přílohy č. 1a vyhlášky].

Povinné osoby mohou některé nebo všechny níže uvedené principy neaplikovat. **Využití této možnosti však musí každá povinná osoba, s výjimkou obchodníka s cennými papíry dle § 38 a § 39 vyhlášky, odůvodnit (*comply or explain*).**

Poté, co povinná osoba určí, zda bude některou z níže uvedených zásad implementovat, stanoví také vhodný okruh zaměstnanců, na který jednotlivé zásady uplatní. Princip proporcionality umožní, aby méně významné povinné osoby identifikovaly menší okruh těchto zaměstnanců, tj. např. uplatnily tyto zásady jen na členy představenstva.

Implementaci všech níže uvedených principů považuje ČNB za přiměřenou u povinné osoby s významným podílem na trhu, měřeno celkovou bilanční sumou za všechny povinné osoby. Podíl povinné osoby přesahující 5 % považuje ČNB za významný vždy.

#### **11. Vybrané předpoklady a uspořádání systému odměňování**

*(citace textu bodu 6 přílohy č. 1a vyhlášky)*

5. (věta druhá) Odměňování zaměstnanců v čele řízení rizik a compliance je pod přímým dohledem výboru pro odměňování, pokud je zřízen (bod 6), nebo dozorčího orgánu.

6. Pokud je to přiměřené velikosti, organizačnímu uspořádání, povaze, rozsahu a složitosti činnosti povinné osoby, zřídí povinná osoba výbor pro odměňování složený z členů dozorčího orgánu, kteří v povinné osobě nevykonávají žádnou výkonnou funkci. Výbor pro odměňování je ustanoven tak, aby bylo zajištěno kompetentní a nezávislé posuzování zásad a postupů odměňování a návrhů motivačních pobídek pro řízení rizik, kapitálu a likvidity.

V působnosti výboru pro odměňování, pokud je zřízen, je příprava návrhů na rozhodnutí týkajících se odměňování, včetně těch, které mají dopad na rizika a řízení rizik povinné osoby, přijímaná dozorčím orgánem povinné osoby. Při přípravě těchto rozhodnutí přihlíží výbor pro odměňování k dlouhodobým zájmům akcionářů, investorů a ostatních kapitálových účastníků povinné osoby.

11.1. Většina členů výboru pro odměňování včetně jeho předsedy by měla být nezávislá na povinné osobě<sup>17</sup>. Minimálně jeden člen výboru by měl mít dostatečné znalosti a zkušenosti s mechanismem propojení odměňování s řízením rizik a kapitálu.

11.2. V rámci své činnosti by výbor pro odměňování měl:

- a) podporovat dozorčí orgán při přípravě zásad odměňování,
- b) předkládat dozorčímu orgánu nebo valné hromadě návrhy týkající se odměňování členů představenstva,
- c) dohlížet na individuální odměňování klíčových zaměstnanců vnitřních kontrolních funkcí a dávat k jejich odměňování doporučení představenstvu,
- d) mít přístup k relevantním informacím od vnitřních kontrolních funkcí a od dozorčího orgánu,
- e) spolupracovat s kontrolními funkcemi, výbory (např. výbor pro řízení rizik, výbor pro audit) a dalšími relevantními útvary (např. personální oddělení, strategické plánování),
- f) mít možnost využít externí poradce k odměňování,
- g) vyjadřovat se ke jmenování externího poradce k odměňování, pokud jej dozorčí orgán zamýšlí využít,
- h) dohlížet na zásady odměňování a jejich aplikaci, zejména se soustředit na mechanismus zohlednění všech rizik, likvidity a kapitálu, a na soulad systému odměňování s dlouhodobým obezřetným řízením povinné osoby,

<sup>17</sup> Nezávislost bude posuzována obdobně jako u členů výboru pro audit. Viz také doporučení Evropské komise 2005/162/ES0 ze dne 15. 2. 2005.



- i) informovat o svých aktivitách dozorčí orgán a případně i valnou hromadu.

## 12. Forma a struktura odměny

(citace textu bodu 10 a 11 přílohy č. 1a vyhlášky)

10. Vznik nároku na podstatnou část pohyblivé složky odměny, a to nejméně 40 %, je oddálen alespoň do následujících 3 až 5 let; délka období je vhodně stanovena s ohledem na povahu podnikání povinné osoby, jeho rizika a činnosti dotčeného zaměstnance. Oddálenou část pohyblivé složky odměny nelze přiznat rychleji než na poměrném základě vůči celkové délce období, do kterého bylo přiznání podstatné části pohyblivé složky odměny oddáleno. V případě, že část pohyblivé složky odměny dosahuje mimořádně vysokého objemu, je oddáleno přiznání alespoň 60 % tohoto objemu.
11. Podstatná část, nejméně však 50 % oddálené a neoddažené pohyblivé složky odměny zaměstnance, je tvořena vhodnou kombinací
- účastnických cenných papírů, anebo obdobných majetkových hodnot podle právní formy povinné osoby, nástrojů souvisejících s účastnickými cennými papíry nebo, v případě, že povinná osoba nevydala kotované účastnické cenné papíry, dalších obdobných nepeněžních nástrojů a
  - nástrojů podle § 63 odst. 6 písm. a), které náležitě zohledňují úvěrovou kvalitu povinné osoby při zohlednění zásady trvání její činnosti (*going concern principle*), pokud je to vhodné.
- Tyto finanční nástroje jsou po přiměřenou dobu podle zásad povinné osoby zadržovány tak, aby byla motivace zaměstnanců provázána s dlouhodobými zájmy povinné osoby.

12.1. **Povinná osoba přiznání nároku** na nejméně 40 % pohyblivé složky odměny (u vysokého objemu 60 %) dle bodu 10 přílohy č. 1a vyhlášky **oddálí**. Přiznávání oddálené odměny (*deferred part*) je rozloženo do období pro oddálení (*deferral/vesting period*), které počíná přiznáním neoddažené části pohyblivé složky odměny (*upfront part*) a končí přiznáním poslední části oddálené odměny. Období pro oddálení trvá minimálně 3 roky, někdy minimálně až 5 let, přičemž pro některé zaměstnance (např. členové představenstva) by mělo trvat ještě déle. Důležitý je způsob, jakým je oddálená odměna rozložena do období pro oddálení. Povinná osoba oddálenou část nepřiznává rychleji než na pro-rata basis, tj. rovnoměrně k délce období pro oddálení, a části oddálené odměny nepřiznává dříve než s odstupem jednoho roku od přiznání neoddažené části pohyblivé složky odměny nebo předchází části oddálené odměny. Pokud je tedy období pro oddálení 3 roky, pak lze nejrychleji přiznávat tak, že je každý rok přiznána a vyplacena 1/3 oddálené odměny (1/3, 1/3, 1/3). Lze ale přiznávat i pomaleji, např. 0, 1/3, 2/3 nebo 0, 0, 3/3. Schéma oddálení je tedy definováno (i) obdobím pro oddálení, (ii) částí pohyblivé složky odměny, která je oddálena, (iii) rychlostí a způsobem jakým se oddálená část odměny přiznává, (iv) časovým rozpětím mezi přiznáním neoddažené části pohyblivé složky odměny a přiznáním první části oddálené odměny (v) nástroji v kterých je oddálená odměna přiznávána (viz. bod 11). Povinná osoba může tyto prvky systému nastavit různě tak, že přísná aplikace jedné části odůvodní mírnější aplikaci části jiné .

12.2. Podle bodu 11 přílohy č. 1a vyhlášky, přiznává povinná osoba min. 50 % oddálené odměny a min. 50 % neoddažené části pohyblivé složky odměny v **nepeněžních nástrojích**, které náležitě zohledňují úvěrovou kvalitu povinné osoby.<sup>18</sup> Povinná osoba, jejíž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na veřejném trhu (typicky regulovaný trh), by měla zvolit vhodnou kombinaci skupiny nástrojů v písm. a) tj. účastnických cenných papírů, obdobných majetkových hodnot (akcií, zatímních listů, poukázek na akcie), jiných nástrojů, jejichž cenu naváže na hodnotu akcie na trhu (opce a jiné deriváty) a, pokud je to přiměřené, skupiny b) tj. hybridních kapitálových nástrojů<sup>19</sup>. Povinná osoba, jejíž cenné papíry nejsou přijaty k obchodování na veřejném trhu, může využít i obdobné nepeněžních nástroje, např. investiční certifikáty nebo tzv. *Phantom plans*, kde cenu nástrojů určí odborným posouzením třetí strany. Povinná osoba by nepeněžní nástroje

<sup>18</sup> Z této podmínky např. vyplývá, že povinná osoba odměňuje své zaměstnance v nástrojích navázaných na akcie mateřské společnosti jen v případě, že by její cenné papíry nebyly přijaty k obchodování na veřejném trhu a využití jiných níže popsaných nástrojů by s ohledem na velikost, organizační uspořádání, povahu, rozsah a složitost jejich činností nebylo přiměřené.

<sup>19</sup> K problematice hybridních kapitálových nástrojů je vydáno podrobné úřední sdělení České národní banky.

měla ocenit v momentě, kdy zaměstnanci za hodnocené období vyměřuje odpovídající množství nepeněžních nástrojů. Vývoj ceny nepeněžního nástroje na trhu (během období pro oddálení a období pro zadržování) pak má význam implicitního ex post zohlednění rizik<sup>20</sup>.

12.3. Povinná osoba určí podle poslední věty bodu 11 přílohy č. 1a vyhlášky pro jednotlivé druhy nástrojů a skupiny zaměstnanců zásady pro zadržování odměn (*retention policy*), tj. povinnost nepeněžní nástroje po určitou dobu za určitých podmínek zadržovat. V tomto období pro zadržování (*retention period*) je již zaměstnanec vlastníkem nástrojů (nárok mu již byl přiznán), ale jeho dispoziční právo k nástrojům je omezeno. Zásady by měly stanovit minimální délku období pro zadržování pro případ nepeněžních nástrojů přiznaných v neoddažené části pohyblivé složky odměny (např. 1,5 roku) a nástrojů přiznaných v rámci oddálené odměny (např. 1 rok). Délka období pro zadržování by měla zohledňovat ostatní související prvky systému odměňování, zejména délku hodnoceného období a období pro oddálení. Pokud je například výkonnost hodnocena na víceletém základě, období pro oddálení je pět a více let a rizika z činnosti zaměstnance nejsou dlouhodobější, může povinná osoba zvolit i kratší období pro zadržování. Pro členy orgánů se ale naopak doporučuje, aby období pro zadržování trvalo déle.

12.4. Výše uvedená pravidla pro oddalování a strukturu odměny jsou demonstrována v následujících příkladech. Příklad 1 znázorňuje, jaké varianty může povinná osoba při přiznávání odměny volit. Časovou osu přiznávání a grafické znázornění jednotlivých částí odměny ilustruje Obr. 2. Příklad 2 ukazuje odměňování zaměstnance v několika po sobě jdoucích letech.

### 13. Omezení pohyblivé složky odměny

(citace textu bodu 12 – 14 přílohy č. 1a vyhlášky)

- |  |
|--|
| <p>12. Nárok na pohyblivou složku odměny nebo jakékoli její části je přiznán pouze tehdy, je-li to udržitelné vzhledem k celkové finanční situaci povinné osoby a odůvodněné výkonností dotčeného útvaru a individuální pracovní výkonností dotčeného zaměstnance. V opačném případě se nárok nepřiznává, anebo se přiznává pouze v omezeném rozsahu (<i>malus</i>).</p> <p>13. Povinná osoba zavede opatření, která jí umožní odejmout již přiznanou pohyblivou složku odměny nebo jakékoli její části a požadovat zpět již vyplacenou pohyblivou složku odměny (<i>claw back</i>); ustanovení jiných právních předpisů tím nejsou dotčena.</p> <p>14. V případě nepříznivé finanční výkonnosti nebo jejího poklesu je celková pohyblivá složka odměn podstatně snížena, včetně uplatnění opatření podle bodů 12 a 13, a to jak v aktuálním odměňování, tak i v odměnách za předchozí období.</p> |
|--|

13.1. Aby mohla být odměna plně propojena s riziky, je nutné, aby povinná osoba výkon a příslušnou vyměřenou odměnu po určitém čase přehodnotovala (zpětně testovala) a aby zohlednila skutečně realizovaná rizika. Za tímto účelem zavede povinná osoba nástroje ex post zohlednění rizik (*ex post risk adjustment*), která doplní již dříve provedené *ex ante* zohlednění rizik podle bodu 7 přílohy č. 1a vyhlášky. Hlavní podobou ex post zohlednění rizik jsou opatření podle bodu 12 (*malus*) a 13 (*claw back*) přílohy č. 1a vyhlášky, která se mohou použít na pohyblivou složku odměny bez ohledu na to, v jaké podobě byla nebo má být přiznána. Cílem těchto opatření je, aby povinná osoba mohla v případě nepříznivé finanční výkonnosti co nejvíce snížit náklady na odměňování zaměstnanců a měla možnost posílit kapitál.

13.2. **Institut *malus*** umožňuje pohyblivou složku odměny částečně nebo zcela nepřiznat. Pokud např. povinná osoba se zaměstnancem sjedná nebo mu stanoví kritéria pro vyměření pohyblivé složky odměny (viz bod 7 přílohy č. 1a vyhlášky), doplní jako další podmínku pro vznik nároku na takto vyměřenou výši pohyblivé odměny příznivou

<sup>20</sup> Toto je jediný případ, kdy může dojít k následnému zvýšení pohyblivé složky odměny.

finanční výkonnost instituce, útvaru nebo jiné specifické okolnosti<sup>21</sup>. Zakomponování těchto případů do podmínek nároku na pohyblivou složku odměny umožní, aby povinná osoba (v případech, které si sama zvolila) zaměstnancům pohyblivou složku odměny nepřiznala<sup>22</sup>.

- 13.3. **Institut *claw back*** přináší povinné osobě další možnosti snižování odměn, neboť tímto nástrojem lze ovlivnit i pohyblivou odměnu, která již byla přiznána. Ustanovení bodu 10 přílohy č. 1a vyhlášky povinná osoba implementuje např. doplněním právních doložek do smluv se zaměstnanci. Podmínky realizace těchto doložek může povinná osoba zvolit na základě svého uvážení<sup>23</sup>. Tento nástroj aplikuje povinná osoba jen v těch případech, kdy to není v rozporu s kogentními ustanoveními jiného zákona. Z proporcionality v rovině jednotlivých zásad vyplývá, že pokud by u některého zaměstnance nebylo možné nástroj *claw back* uplatnit, měla by povinná osoba důkladněji aplikovat zásady pod bodem 10 a 11 přílohy č. 1a vyhlášky.
- 13.4. Pokud povinná osoba zjistí, že výsledky jsou lepší, než očekávala, tj. některá rizika zahrnutá v ex ante či ex post zohlednění rizik se nerealizovala, nelze už pohyblivou složku odměny zpět navyšovat.

---

<sup>21</sup> Povinná osoba může *malus* navázat na pochybení nebo závažný prohřešek zaměstnance, odhalení chyb v řízení rizik, ukončení vztahu se zaměstnancem atd.

<sup>22</sup> ČNB považuje nástroj *malus* za přiměřený téměř u všech povinných osob. Případnou neaplikaci tohoto nástroje by tedy povinná osoba musela odůvodnit velmi pečlivě.

<sup>23</sup> Podmínky pro uplatnění nástroje *claw back* mohou být např. že k vyměření pohyblivé části odměny na základě nesprávných údajů, zaměstnanec se dopustil závažné chyby, podvodného jednání nebo porušil vnitřní či vnější předpisy, došlo k podstatnému snížení hodnoty jím uzavíraných pozic atd.

## **Příklad 1**

### **Předpokládejme, že povinná osoba podle svých zásad a postupů pro odměňování:**

- stanoví pro určitou skupinu zaměstnanců maximální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou ve výši 1:1 (*dle bodu 8 má jít o vhodně vyvážený poměr, povinná osoba jej sama určí*)
- dohodne se zaměstnancem XY pevnou složku mzdy ve výši 1200 j. (*pevná složka odměny musí být dostatečně vysoká, aby pohyblivá složka nemusela být přiznána vůbec - bod 8*)
- na základě kritérií vyměří zaměstnanci XY pohyblivou složku ve výši 1000 j (*kritéria musí být v souladu s bodem 7*)
- nárok na 60 % pohyblivé složky odměny oddálí, neboť se jedná o pohyblivou složku velkého objemu (*minimum dle bodu 10*)
- stanoví 3leté období (*vesting period*), do kterého je přiznávání nároku na oddálenou část pohyblivé složky rozloženo (*minimum dle bodu 10*)
- z části, která není oddálena (*upfront*), přizná 50 % v penězích (*maximum dle bodu 11*)  
oddálenou složku přizná v penězích z 50 % (*maximum dle bodu 11*)

Pevná složka odměny ( <i>fixed</i> )	1200 jednotek
Pohyblivá složka odměny ( <i>variable</i> )	1000 jednotek
<i>v tom:</i>	
přiznáno ihned 40 % ( <i>upfront</i> )	400 jednotek
<i>v tom:</i>	
v penězích 50 % ( <i>cash</i> )	200 jednotek
v nepeněžních nástrojích 50 % ( <i>non-cash</i> )	200 jednotek
oddáleno ( <i>deferred</i> )	600 jednotek
<i>v tom:</i>	
v penězích 50 % ( <i>cash</i> )	300 jednotek
v nepeněžních nástrojích 50 % ( <i>non-cash</i> )	300 jednotek

Pro výše uvedené zadání lze najít mnoho variant přiznávání pohyblivé složky, pro názornost některé z nich uvádíme níže. Výběr konkrétní varianty určuje povinná osoba, a to v souladu se zásadami a postupy, které povinná osoba uplatňuje (regulace žádnou z variant nepředepisuje).

## A) povinná osoba zvolí způsob přiznávání pohyblivé složky – rovnoměrně

Některé z možných variant:

(i) viz obr. 2

Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)			
		2012	2013	2014	2015
2012	Fixed	1200			
	Variable cash upfront	200			
	Variable non-cash upfront	200			
	Variable cash deferred		100	100	100
	Variable non-cash deferred		100	100	100

(ii)

Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)			
		2012	2013	2014	2015
2012	Fixed	1200			
	Variable cash upfront	200			
	Variable non-cash upfront	200			
	Variable cash deferred		200	100	
	Variable non-cash deferred			100	200

## B) povinná osoba zvolí způsob přiznávání pohyblivé složky – graduálně

Některé z možných variant:

(i)

Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)			
		2012	2013	2014	2015
2012	Fixed	1200			
	Variable cash upfront	200			
	Variable non-cash upfront	200			
	Variable cash deferred		100	200	
	Variable non-cash deferred				300

(ii)

Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)			
		2012	2013	2014	2015
2012	Fixed	1200			
	Variable cash upfront	200			
	Variable non-cash upfront	200			
	Variable cash deferred		50	100	150
	Variable non-cash deferred		50	100	150

**C) povinná osoba zvolí způsob přiznávání pohyblivé složky – vše až v posledním roce**

*Při tomto způsobu přiznávání existuje pouze jedna varianta*

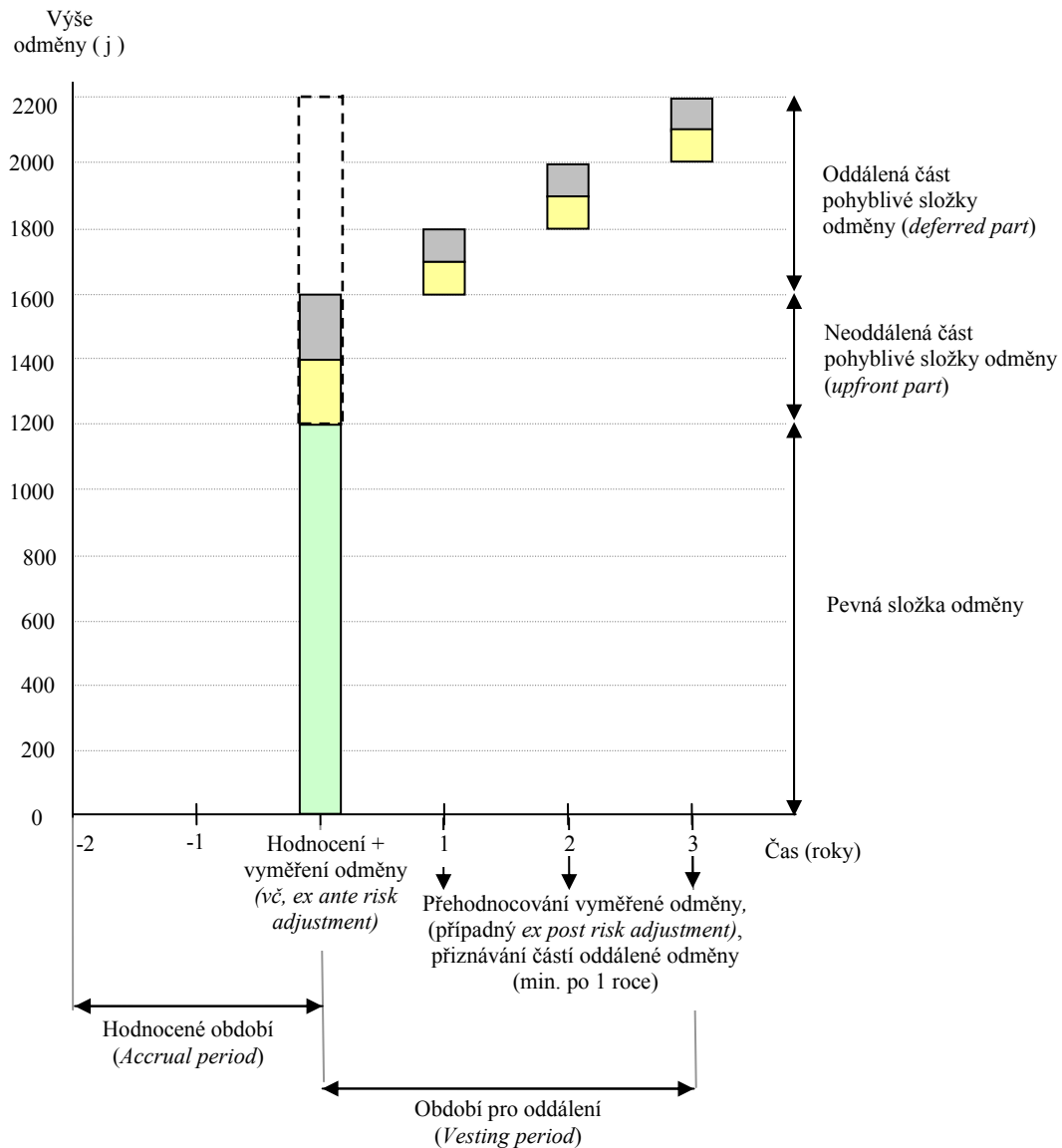
Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)			
		2012	2013	2014	2015
2012	Fixed	1200			
	Variable cash upfront	200			
	Variable non-cash upfront	200			
	Variable cash deferred				300
	Variable non-cash deferred				300

*pozn.:*

■ šedivě označená pole znázorňují nepeněžní nástroje; zaměstnanec by je měl po určitou dobu držet, resp. nedisponovat s nimi (období zadržování – tzv. retention period není regulatorně stanoveno, závisí na volbě povinné osoby).

## Obr. 2

Grafické znázornění systému přiznávání odměny - viz zadání příkladu 1 písm. A, tj. rovnoměrné přiznávání oddálené odměny, varianta (i)



- Pevná složka odměny
- Vyměřená pohyblivá složka odměny
- Přiznaná pohyblivá složka odměny v peněžních nástrojích (*cash*)
- Přiznaná pohyblivá složka odměny v nepeněžních nástrojích (*non-cash*)

**Příklad 2**

Jedna z možných situací odměňování v průběhu několika let

Rok, kdy se provádí hodnocení	Složky odměny	Roky, kdy je odměna přiznána (hodnoty v j)							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>2012</b> Fixed =1000 j, Variable = 1000 j 60 % oddáleno Přiznávání - rovnoměrně	Fixed	1000							
	Variable cash upfront	200							
	Variable non-cash upfront	200							
	Variable cash deferred		200	100					
	Variable non-cash deferred			100	200				
<b>2013</b> Fixed =1000 j, Variable = 250 j 40 % oddáleno Přiznávání - až v posledním roce	Fixed		1000						
	Variable cash upfront		75						
	Variable non-cash upfront		75						
	Variable cash deferred								
	Variable non-cash deferred					100			
<b>2014</b> Fixed =1000 j, Variable = 0 j Oddalování irelevantní Přiznávání irelevantní	Fixed			1000					
	Variable cash upfront								
	Variable non-cash upfront								
	Variable cash deferred								
	Variable non-cash deferred								
<b>2015</b> Fixed =1000 j, Variable = 2000 j 60 % oddáleno Přiznávání - graduálně	Fixed				1000				
	Variable cash upfront				400				
	Variable non-cash upfront				400				
	Variable cash deferred					200	400		
	Variable non-cash deferred							600	
Celková hodnota k přiznání v cash		1200	1275	1100	1400	200	400	0	0
Celková hodnota k přiznání v non-cash		200	75	100	600	100	0	600	0

pozn.: **O** ... šedivě označená pole znázorňují nepeněžní nástroje; zaměstnanec by je měl po určitou dobu držet, resp. nedisponovat s nimi (období zadržování –tzv. retention period není regulatorně stanovena, závisí na volbě povinné osoby).

*Fixed*      pevná složka odměny

*Upfront*    neoddálená část

*Cash*        odměna v peněžních jednotkách

*Variable*    pohyblivá složka odměny

*Deferred*   oddálená část

*Non-cash*   odměna v jednotkách, které odpovídají hodnotě nepeněžních nástrojů