



European Securities and
Markets Authority

Smjernice

Smjernice o politici nagrađivanja u skladu s Direktivom o subjektima za zajednička ulaganja u prenosive vrijednosne papire (UCITS)



Sadržaj

1	Područje primjene	3
2	Definicije	4
4	Obveze usklađenosti i izvještavanja	6
4.1	Status smjernica.....	6
4.2	Zahtjevi za izvještavanjem.....	6
5	Smjernice o naknadama koje su obuhvaćene ovim smjernicama	6
6	Smjernice za način utvrđivanja kategorija zaposlenika obuhvaćenih ovim smjernicama	8
7	Smjernice o proporcionalnosti	10
7.1	Proporcionalnost općenito	10
7.2	Proporcionalnost u odnosu na različite karakteristike društava za upravljanje	10
7.3	Proporcionalnost u odnosu na različite kategorije zaposlenika	11
8	Smjernice za društva za upravljanje koja su dio grupe	12
9	Smjernice o primjeni različitih sektorskih propisa	12
9.1	Opće smjernice	12
9.2	Specifične smjernice o pomoćnim uslugama	13
10	Smjernice o financijskom položaju društva za upravljanje	14
11	Smjernice o upravljanju naknadama	14
11.1	Upravljačko tijelo	14
11.1.1	Izrada, usvajanje i nadzor politike nagrađivanja	14
11.1.2	Nagrađivanje članova upravljačkog tijela i nadzorne funkcije	15
11.1.3	Uključenost vlasnika udjela/dioničara	16
11.1.4	Revizija politike nagrađivanja i njezino provođenje	16
11.2	Odbor za nagrađivanje	17
11.2.1	Osnivanje odbora za nagrađivanje	17
11.2.2	Sastav odbora za nagrađivanje	18
11.2.3	Uloga odbora za nagrađivanje.....	18
11.2.4	Proces i linije izvješćivanja odbora za nagrađivanje	19
11.3	Kontrolne funkcije.....	20
11.3.1	Uloge kontrolnih funkcija	20
11.3.2	Nagrađivanje kontrolnih funkcija.....	20
12	Smjernice o općim zahtjevima o usklađivanju rizika	21

12.1	Opća politika nagrađivanja, uključujući i mirovinsku politiku	21
12.2	Diskrecijska mirovinska prava	22
12.3	Otpremnina	23
12.4	Osobna zaštita od rizika	23
13	Smjernice o specifičnim zahtjevima za usklađivanje rizika	24
13.1	Potpuno prilagodljiva politika varijabilnih naknada	24
13.2	Usklađivanje rizika varijabilnih naknada	24
13.2.1	Proces usklađivanja rizika	24
13.2.2	Zajednički zahtjevi za proces usklađivanja rizika	25
13.2.3	Mjerenje rizika	27
13.2.4	Mjerenje uspješnosti.....	28
13.3	Proces određivanja nagrada.....	29
13.3.1	Uspostavljanje i raspodjela sredstava „udruženog fonda”	29
13.3.2	Prilagođavanje rizicima u procesu nagrađivanja	29
13.4	Proces isplate.....	31
13.4.1	Neodgođena i odgođena naknada.....	31
13.4.2	Gotovina naspram instrumenata	32
13.4.3	<i>Ex post</i> uključivanje rizika za varijabilne naknade	35
14	Smjernice o objavi podataka.....	37
14.1	Javna objava podataka	37
14.1.1	Opći i posebni zahtjevi o objavi podataka.....	37
14.1.2	Politika i prakse	38
14.2	Interna objava podataka.....	39

1 Područje primjene

Tko?

1. Ove smjernice primjenjuju se na društva za upravljanje kako je utvrđeno u članku 2. stavku 1. točki (b) Direktive UCITS i na nadležna tijela. Također se primjenjuju na investicijska društva koja nisu odabrala društvo za upravljanje koje ima odobrenje u skladu s Direktivom UCITS.¹
2. UCITS-i za koje je odabrano društvo za upravljanje u skladu s Direktivom UCITS ne podliježu načelima nagrađivanja utvrđenima u Direktivi UCITS ni ovim smjernicama. Međutim, načela nagrađivanja navedena u *Preporuci* odnose se na te UCITS-e u mjeri u kojoj su obuhvaćeni definicijom „financijskog subjekta” navedenom u stavku 2.1. *Preporuke*. Prilog I. ovim smjernicama sadrži korelacijsku tablicu s istaknutim načelima iz *Preporuka* koja se odražavaju u Direktivi UCITS.

Što?

3. Ove se smjernice primjenjuju zajedno s politikama i praksom o nagrađivanju za društva za upravljanje i njihove *identificirane zaposlenike*. Prilog II. ovim smjernicama sadrži detalje o tome koje se smjernice u cijelosti primjenjuju na društva za upravljanje, a koje se primjenjuju samo na *identificirane zaposlenike*.

Kada?

4. Ove smjernice primjenjuju se od 1. siječnja 2017.
5. Ne dovodeći u pitanje primjenu Direktive 2014/91/EU do 18. ožujka 2016., smjernice o pravilima o varijabilnim naknadama reguliranim odjeljcima 12. (Smjernice o općim zahtjevima o usklađivanju rizika) i 13. (Smjernice o specifičnim zahtjevima za usklađivanje rizika) ovih smjernica prvo se primjenjuju za obračun plaćanja povezanih s novim dodjelama varijabilnih naknada *identificiranim zaposlenicima* za prvo puno radno razdoblje nakon 1. siječnja 2017. Primjerice, društvo za upravljanje čije obračunsko razdoblje završava 31. prosinca treba primjenjivati smjernice o pravilima o varijabilnim naknadama propisane ovim smjernicama na obračun plaćanja koja se odnose na obračunsko razdoblje 2017.

¹ Načela nagrađivanja u članku 14.a i članku 14.b Direktive UCITS primjenjuju se *mutatis mutandis* na ta investicijska društva na temelju odredbi članka 30. Direktive UCITS.

2 Definicije

Osim ako nije utvrđeno drukčije, pojmovi koji se upotrebljavaju u Direktivi 2009/65/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 13. srpnja 2009. o usklađivanju zakona i drugih propisa u odnosu na subjekte za zajednička ulaganja u prenosive vrijednosne papire (UCITS) imaju u ovim smjernicama isto značenje. Osim toga, za potrebe ovih smjernica primjenjuju se sljedeće definicije:

Preporuka Preporuka Komisije 2009/384/EZ od 30. travnja 2009. o politici nagrađivanja u sektoru financijskih usluga.²

naknade za uspješnost za varijabilna naknada povezana s „radnom uspješnosti UCITS-a”.
„Radna uspješnost UCITS-a” uključuje povećanje kapitala i svaki prihod povezan s imovinom UCITS-a (npr. dividende). Može se procijeniti u odnosu na ciljnu „radnu uspješnost”.

Naknada za uspješnost može se temeljiti na elementima poput udjela u kapitalnoj dobiti ili povećanju kapitala neto vrijednosti imovine UCITS-a ili bilo kojeg udjela neto vrijednosti imovine UCITS-a u usporedbi s odgovarajućim indeksom vrijednosnih papira ili nekom drugom mjerom uspješnosti ulaganja.

Naknade za uspješnost označavaju plaćanja u vezi s radnom uspješnošću koja izravno izvršava društvo za upravljanje ili sam UCITS u korist *identificiranih zaposlenika*.

identificirani zaposlenici kategorije zaposlenika u koje su uključeni i viši rukovoditelji, preuzimatelji rizika, *kontrolne funkcije* i svi zaposlenici koji primaju punu naknadu koja se ubraja u *okvir naknada* kojem pripadaju viši rukovoditelji i preuzimatelji rizika, čije profesionalne aktivnosti imaju značajan utjecaj na profil rizičnosti društva za upravljanje ili profil rizičnosti UCITS-a kojim ono upravlja te kategorije zaposlenika jedne ili više pravnih osoba na koje je društvo za upravljanje delegiralo upravljanje investicijama, a čije profesionalne aktivnosti imaju značajan utjecaj na profil rizičnosti UCITS-a kojim upravlja društvo za upravljanje.

kontrolne funkcije zaposlenici (osim viših rukovoditelja) odgovorni za upravljanje rizicima, usklađenost s relevantnim propisima, internu reviziju i slične funkcije u sklopu društva za upravljanje (npr. financijski direktor/direktorica (CFO) u mjeri u kojoj je on/ona odgovoran/odgovorna za izradu financijskih izvješća).

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:120:0022:0027:EN:PDF>.

okvir naknada

raspon ukupnih naknada svakog od članova osoblja u kategorijama viših rukovoditelja i preuzimatelja rizika - od najviše do najniže plaćenih u tim kategorijama.

instrumenti

dionice ili udjeli UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje ili odgovarajući vlasnički ulozi (uključujući – za UCITS-e koji izdaju samo udjele – instrumente koji su povezani s udjelima), ovisno o pravnom obliku UCITS-a, njihovim pravilima fonda ili instrumentima osnivanja, ili instrumenti koji su povezani s dionicama ili ekvivalentni nenovčani instrumenti koji imaju jednako učinkovite poticaje kao bilo koji instrument naveden u ovoj definiciji.

malus

sustav koji društvu za upravljanje omogućava sprječavanje prava stjecanja cijelog ili dijela iznosa odgođene naknade, a vezano uz rezultate rizika ili poslovnu uspješnost društva za upravljanje u cjelini, poslovne jedinice, društva za upravljanje i, ondje gdje je to moguće, zaposlenika. Malus predstavlja oblik naknadnog (*ex post*) prilagođavanja rizicima.

naknadni povrat („clawback“)

ugovorni sporazum kojim zaposlenik pristaje društvu za upravljanje vratiti iznos naknade u određenim okolnostima. Može se primijeniti na unaprijed isplaćene i odgođene varijabilne naknade. Kada je povezan s rezultatom rizika, naknadni povrat („clawback“) predstavlja oblik naknadnog (*ex post*) prilagođavanja rizicima.

nadzorna funkcija

relevantne osobe ili tijela odgovorna za nadzor viših rukovoditelja društva za upravljanje i za ocjenjivanje i periodične kontrole primjerenosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizikom i usvojenih politika, postupaka i procedura kako bi se osigurala usklađenost s obvezama propisanim u Direktivi UCITS. Kod onih društava za upravljanje koja s obzirom na svoju veličinu, unutarnju organizacijsku strukturu te prirodu, područje primjene i složenost poslovanja ili pravni oblik nemaju zasebnu nadzornu funkciju, nadzornom funkcijom smatraju se članovi upravljačkog tijela.

razdoblje zadržavanja

vremensko razdoblje tijekom kojeg se varijabilna naknada stečena i isplaćena u obliku *instrumentata* ne može prodavati.

razdoblje obračuna

razdoblje tijekom kojeg se ocjenjuje i mjeri radna uspješnost zaposlenika kako bi mu se mogla odrediti visina naknade.

razdoblje odgode

razdoblje odgode je razdoblje tijekom kojega se varijabilna naknada zadržava i nakon završetka *razdoblja obračuna*.

trenutak stjecanja naknade

iznos naknade smatra se stečenim kad zaposlenik primi uplatu i postane zakonski vlasnik naknade. Jednom kad je naknada stečena, ne može se više obaviti nikakvo naknadno (*ex post*) prilagođavanje,

osim temeljem klauzule o naknadnom povratu („*clawback*”).

3 Svrha

6. Svrha ovih smjernica je osigurati zajedničku, ujednačenu i usklađenu primjenu odredbi o nagrađivanju sadržanih u člancima 14.a i 14.b Direktive UCITS.

4 Obveze usklađenosti i izvještavanja

4.1 Status smjernica

7. Ovaj dokument sadrži smjernice izdane u skladu s odredbama članka 16. Uredbe Europske agencije za vrijednosne papire i tržište kapitala (ESMA). U skladu s člankom 16. stavkom 3. Uredbe ESMA-e, nadležna tijela i sudionici financijskog tržišta moraju učiniti sve što je moguće kako bi osigurali usklađenost sa smjernicama i preporukama.
8. Nadležna tijela na koja se ove smjernice primjenjuju moraju osigurati usklađenost na način da ih ugrade u vlastitu praksu nadzora uključujući i kada su smjernice unutar dokumenta usmjerene prvenstveno na sudionike financijskog tržišta.

4.2 Zahtjevi za izvještavanjem

9. Nadležna tijela na koja se ove smjernice primjenjuju moraju Europsku agenciju za vrijednosne papire i tržište kapitala (ESMA) obavijestiti jesu li usklađena ili se namjeravaju uskladiti sa smjernicama, uz navođenje razloga neusklađenosti, i to u razdoblju od dva mjeseca od datuma objavljivanja smjernica od strane ESMA-e. Ako se odgovor ne dostavi u navedenom roku, smatra se da nadležna tijela nisu usklađena sa smjernicama. Predložak za izradu obavijesti dostupan je na internetskoj stranici ESMA-e.
10. Društva za upravljanje nisu obvezna podnositi izvješće ESMA-i o tome jesu li usklađeni s odredbama smjernica.

5 Smjernice o naknadama koje su obuhvaćene ovim smjernicama

11. Isključivo za potrebe ovih smjernica i članka 14.b Direktive UCITS, naknada se sastoji od jednog ili više sljedećih elemenata:
 - (i) svih oblika plaćanja ili povlastica koje isplaćuje društvo za upravljanje,
 - (ii) svih iznosa koje isplati sam UCITS, uključujući svaki dio *naknada za uspješnost* koje se izravno ili neizravno plaćaju u korist *identificiranih zaposlenika*, ili
 - (iii) svih prijenosa dionica ili udjela UCITS-a,

u zamjenu za stručne usluge koje pružaju *identificirani zaposlenici* društva za upravljanje.

Kada plaćanja koja nisu naknade za nastale troškove i rashode UCITS vrši neposredno društvu za upravljanje u korist određenih kategorija zaposlenika društva za upravljanje, ili UCITS neposredno određenim kategorijama zaposlenika društva za upravljanje za pružene stručne usluge, koje bi inače za posljedicu mogle imati izbjegavanje važećih propisa o naknadama, ta se plaćanja trebaju smatrati naknadom u smislu smjernica i članka 14.b Direktive UCITS.

12. Sve se naknade mogu podijeliti u fiksne (plaćanja ili povlastice bez uzimanja u obzir kriterija radne uspješnosti) ili varijabilne (dodatne uplate ili povlastice koje ovise o radnoj uspješnosti ili, u nekim slučajevima, o ostalim ugovorenim kriterijima). Obje komponente naknada (fiksna ili varijabilna) mogu uključivati novčane isplate ili povlastice (u gotovini, udjelima, dionicama, opcijama, poništenju zajma nakon raskida ugovora o radu, doprinose za mirovinsko osiguranje) ili nenovčane (neposredne) povlastice (popuste, dodatke i posebne naknade za korištenje automobila, mobitela itd.). Dodatna plaćanja ili povlastice koji su dio opće, obvezne politike cijelog društva za upravljanje i ne proizvode učinke u smislu pretpostavke rizika mogu biti izuzeti iz ove definicije naknada u svrhe zahtjeva nagrađivanja za usklađivanje rizika koji su specifični za Direktivu UCITS.
13. „Bonus zadržavanja” oblik je varijabilne naknade i može se odobriti samo do mjere do koje se odredbe o usklađivanju rizika primjereno primjenjuju.
14. Društva za upravljanje trebaju osigurati da se varijabilne naknade na isplaćuju sredstvima ili metodama kojima se koristi s ciljem umjetnog izbjegavanja odredbi Direktive UCITS i ovih smjernica. Upravljačko tijelo svakog društva za upravljanje prvenstveno je odgovorno osigurati da se krajnji cilj ostvarivanja dobrih i razumnih politika i struktura nagrađivanja ne izbjegava na nepropisan način. Okolnosti i situacije koje u ovom smislu mogu predstavljati veći rizik mogu biti: zamjena dijelova varijabilne naknade u povlastice koje u normalnim okolnostima ne proizvode učinak poticaja u smislu pozicija rizika; delegiranje stručnih djelatnosti na treća društva na koje se ne primjenjuju odredbe Direktive UCITS (osim ako ta društva ne podliježu regulatornim zahtjevima o naknadama koji su jednako učinkoviti kao i oni koji se primjenjuju prema ovim smjernicama, u skladu s odredbama stavka 16.); korištenje vezanih agenata ili osoba koje se s pravnog stajališta ne smatraju „zaposlenicima”; transakcije između društava za upravljanje i trećih strana u kojima preuzimatelji rizika imaju materijalni interes; uspostavljanje struktura ili metoda koje omogućuju plaćanje naknade u obliku dividendi ili sličnih isplata kao i nenovčane materijalne povlastice koje se dodjeljuju kao poticajni mehanizmi vezani na poslovnu uspješnost.
15. Pozornost je potrebno obratiti i na položaj partnerstava i sličnih struktura. Dividende i slične raspodjele sredstava koje partneri primaju kao vlasnici društva za upravljanje nisu obuhvaćene ovim smjernicama, osim ako materijalni rezultat isplate takvih dividendi za posljedicu ima izbjegavanje relevantnih propisa o naknadama, bez obzira na to je li takvo izbjegavanje bilo namjerno ili ne.

16. Pri delegiranju funkcija upravljanja investicijama (uključujući upravljanje rizikom) u skladu s člankom 13. Direktive UCITS, ako bi se u protivnom izbjegli propisi o naknadama, društva za upravljanje dužna su osigurati:

- a) da subjekti na koje su delegirani poslovi upravljanja investicijama podliježu regulatornim zahtjevima o naknadama koji su jednako učinkoviti kao i oni koji se primjenjuju prema ovim smjernicama;
- b) da postoje primjereni ugovori sklopljeni sa subjektima na koje su delegirani poslovi upravljanja investicijama kako bi se onemogućilo zaobilaženje propisa o naknadama navedenima u ovim smjernicama; ti ugovori trebaju uključivati sva plaćanja prema *identificiranim zaposlenicima* subjekta na kojeg su delegirani poslovi kao naknadu za obavljanje poslova upravljanja investicijama u ime društva za upravljanje.

17. U smislu slova (a) prethodnog stavka, može se smatrati da subjekt podliježe regulatornim zahtjevima o naknadama koji su jednako učinkoviti kao i oni koji se primjenjuju prema ovim smjernicama, *inter alia*, kad su zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- i) subjekt s kojim se sklapa dogovor o delegiranju podliježe propisima o naknadama u skladu s Direktivom 2013/36/EU (Direktiva o kapitalnim zahtjevima IV – CRD IV) ili Direktivom 2011/61/EU (Direktiva o upraviteljima alternativnih investicijskih fondova – AIFMD), i
- ii) zaposlenici subjekta koji se smatraju *identificiranim zaposlenicima* u smislu ovih smjernica podliježu Direktivi CRD IV ili Direktivi AIFMD.

6 Smjernice za način utvrđivanja kategorija zaposlenika obuhvaćenih ovim smjernicama

18. Društva za upravljanje obvezna su definirati *identificirane zaposlenike* u skladu s ovim smjernicama i svim ostalim uputama i kriterijima koje utvrđuju nadležna tijela. Društva za upravljanje trebaju biti u stanju nadležnim tijelima pokazati na koji način procjenjuju i odabiru *identificirane zaposlenike*.

19. Osim ako se može utvrditi da nemaju značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili na UCITS kojim ono upravlja, sljedeće kategorije zaposlenika trebaju biti uključene u *identificirane zaposlenike*:

- Izvršni i neizvršni članovi upravljačkog tijela društva za upravljanje, ovisno o lokalnom pravnom obliku društva za upravljanje, primjerice: direktori, glavni izvršni direktor, izvršni i neizvršni partneri.
- Viši rukovoditelji
- Kontrolne funkcije

- Zaposlenici odgovorni za upravljanje investicijama, administraciju, marketing, ljudske potencijale
- Ostali preuzimatelji rizika, i to: zaposlenici čije profesionalne aktivnosti – individualno ili kolektivno kao članova skupine (npr. jedinice ili dijela odjela) – mogu proizvesti materijalni učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili na UCITS kojim ono upravlja, uključujući i osobe ovlaštene za sklapanje ugovora/ugovaranje pozicija i donošenje odluka koje proizvode značajan učinak na stupanj rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojim ono upravlja. Takvi zaposlenici uključuju, na primjer, zaposlenike u prodaji, brokere i zaposlenike na posebnim mjestima za trgovanje („*special trading desks*”).

Kod procjenjivanja značajnosti utjecaja zaposlenika na profil rizičnosti društva za upravljanje ili na UCITS kojim ono upravlja, društva za upravljanje trebaju definirati što predstavlja značajni utjecaj u kontekstu svojih društava za upravljanje i UCITS-a kojim ona upravljaju. Kriteriji koje društva za upravljanje mogu slijediti kako bi provjerila jesu li procjenom obuhvatila prave zaposlenike uključuju procjenu zaposlenika ili skupine zaposlenika čije aktivnosti mogu potencijalno značajno utjecati na poslovanje društva za upravljanje i/ili bilancu i/ili poslovni rezultat UCITS-a kojima upravljaju.

Potrebno je provesti analizu radnih funkcija i odgovornosti unutar društva za upravljanje kako bi se dobila ispravna procjena onih uloga koje proizvode značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojim upravlja. Postoje slučajevi u kojima zaposlenik ne dobiva visoki iznos naknade, ali može imati značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojim ono upravlja, s obzirom na specifičnu funkciju koju obavlja ili odgovornosti koje ima.

Zaposlenici poput pomoćnog osoblja u administrativnim poslovima koji s obzirom na prirodu svog posla očito nisu povezani s profilom rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojima ono upravlja ne mogu se smatrati preuzimateljima rizika. Međutim, ovakvo se isključenje primjenjuje samo na pomoćne zaposlenike dok su, kako je to navedeno u četvrtoj točki ovoga stavka, zaposlenici koji su voditelji administrativnih poslova uključeni u kategoriju *identificiranih zaposlenika*.

20. Osim njih, ako imaju značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojima ono upravlja kojim upravlja, ostali zaposlenici/osobe čija se ukupna naknada ubraja u isti okvir naknada viših rukovoditelja i preuzimatelja rizika, trebaju biti uključeni u *identificirane zaposlenike*, primjerice: zaposlenici s visokim primanjima koji nisu uključeni u gore navedene kategorije i koji imaju značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojima ono upravlja. Postoji vjerojatnost da će zaposlenici čija je naknada jednaka ili viša od naknade koju dobivaju viši rukovoditelji i preuzimatelji rizika na neki način imati značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje ili UCITS-a kojima ono upravlja. Kod drugih društava za upravljanje to možda neće biti slučaj.

21. Primjeri navedeni u stavcima 19. i 20. nisu konačni. Što je veća sumnja da postoje preuzimatelji rizika u određenim poslovnim jedinicama, to je dublja analiza rizika potrebna kako bi se ocijenilo može li se osoba smatrati preuzimateljem rizika ili ne.

7 Smjernice o proporcionalnosti

7.1 Proporcionalnost općenito

22. Temeljem Preporuke, kada se poduzimaju mjere za provedbu načela nagrađivanja, države članice u obzir trebaju uzeti veličinu, prirodu i područje primjene poslovanja financijskog subjekta. U provođenju mjera za osiguravanje usklađenosti s načelima nagrađivanja, društva za upravljanje trebaju se uskladiti na način i u mjeri koja je primjerena njihovoj veličini, unutarnjoj organizaciji, prirodi i području primjene te složenosti njihovog poslovanja. Na ovaj način članak 14.b Direktive UCITS i Preporuka predviđaju da se odredbe primjenjuju na način koji društvo za upravljanje omogućuje primjenu proporcionalnog pristupa kako bi se uskladilo s načelima nagrađivanja.

23. Ne moraju sva društva za upravljanje zadovoljavati zahtjeve za nagrađivanje na isti način i u istoj mjeri. Proporcionalnost bi trebala funkcionirati u oba smjera: neka će društva za upravljanje trebati primijeniti sofisticiranije politike i prakse za ispunjavanje zahtjeva; druga mogu zahtjeve Direktive UCITS zadovoljiti na jednostavniji i manje opterećujući način.

24. Ocjenjivanje vlastitih značajki te izrada i provedba politika i prakse nagrađivanja kojima se primjereno ujednačuju rizici i osiguravaju primjereni i učinkoviti poticaji za zaposlenike prvenstveno je odgovornost društva za upravljanje. Nadležna tijela trebala bi preispitati načine na koje društva za upravljanje stvarno primjenjuju načelo proporcionalnosti, uzimajući u obzir postizanje regulatornih ciljeva i potrebu osiguravanja jednakih uvjeta za poslovanje različitih društava za upravljanje i u različitim nadležnostima.

7.2 Proporcionalnost u odnosu na različite karakteristike društava za upravljanje

25. Različiti profili rizičnosti i karakteristike društava za upravljanje opravdavaju proporcionalnu primjenu načela nagrađivanja. Kriteriji relevantni za primjenu proporcionalnosti jesu veličina društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja, njegova interna organizacija i priroda, područje primjene i složenost poslovanja.

- a) Veličina: kriterij veličine može se odnositi na vrijednost kapitala društva za upravljanje i na vrijednost imovine kojima ono upravlja (uključujući imovinu stečenu korištenjem financijske poluge); obveze ili izloženost riziku društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja; kao i broj zaposlenika ili podružnica društva za upravljanje. Veličina društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja kod primjene načela proporcionalnosti ne mogu se razmatrati odvojeno. Društvo za upravljanje može se smatrati „malim” u smislu broja zaposlenika ili podružnica, a preuzimati visoki stupanj rizika. Društvo za upravljanje treba se strogo pridržavati načela nagrađivanja kada svi

UCITS-i kojima upravlja – od kojih se svaki smatra „malim” – ukupno postanu potencijalno sistemski važni (npr. u smislu ukupne imovine pod upravljanjem) ili ako vodi prema kompleksnim poslovima upravljanja investicijama.

Obveza posjedovanja dobrih politika i praksi nagrađivanja primjenjuje se na sva društva za upravljanje, bez obzira na njihovu veličinu ili sistemsku važnost.

- b) Interna organizacija: može se odnositi na pravni oblik društva za upravljanje ili UCITS-a kojima upravlja, složenost interne upravljačke strukture društva za upravljanje te kotiranje na uređenim tržištima društva za upravljanje ili UCITS-a kojima upravlja.

Ovaj kriterij treba se procjenjivati uzimajući u obzir cjelokupnu organizaciju društva za upravljanje uključujući sve UCITS-e kojima upravlja, što znači da, na primjer, kotiranje jednog UCITS-a ne bi samo po sebi trebalo biti dovoljno da se smatra da društvo za upravljanje ima kompleksnu internu organizaciju.

- c) Priroda, područje primjene i složenost poslovanja: u razmatranju ovog kriterija u obzir je potrebno uzeti osnovne profile rizika poslova koji se obavljaju. Relevantni elementi uključuju:

- vrstu odobrene djelatnosti (samo upravljanje zajedničkim portfeljem UCITS-a ili i dodatne usluge navedene u članku 6. stavku 3. Direktive UCITS);
- vrstu politika i strategija ulaganja UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje;
- nacionalnu ili prekograničnu prirodu poslovnih aktivnosti (društvo za upravljanje upravlja i/ili trguje udjelima UCITS-a u jednoj ili više država članica ili trećih država); i
- dodatno upravljanje AIF-ova.

26. U ocjenjivanju proporcionalnosti potrebno je uzeti u obzir sve navedene kriterije (veličinu, internu organizaciju te prirodu, područje primjene i složenost poslovanja), a budući da popis nije konačan, i na sve ostale bitne kriterije. Na primjer, poslovanje društva za upravljanje može biti malog opsega, ali ipak uključivati složene profile rizičnosti zbog prirode svoje djelatnosti ili složenosti UCITS-a kojima upravlja.

7.3 Proporcionalnost u odnosu na različite kategorije zaposlenika

27. Proporcionalnost bi se unutar društva za upravljanje trebala primjenjivati i u slučaju nekih posebnih zahtjeva. Kategorije zaposlenika čije profesionalne aktivnosti proizvode značajni učinak na profil rizičnosti trebaju biti u skladu sa specifičnim zahtjevima kojima je cilj upravljanje rizicima povezanim s njihovim aktivnostima. Potrebno je primjenjivati jednake kriterije veličine, interne organizacije, prirode te područja primjene i složenosti poslovanja. Osim toga, ondje gdje je to primjereno, u obzir treba uzeti i sljedeće elemente (popis nije konačan):

- veličinu obveze koju preuzimatelj rizika može preuzeti u ime društva za upravljanje;
- veličinu grupe zaposlenika, koja samo zajednički može imati značajan učinak na profil rizičnosti društva za upravljanje;
- strukturu nagrađivanja zaposlenika (npr. fiksna plaća s varijabilnim iznosom nagrade nasuprot sporazuma o podjeli dobiti), i to posebno sljedeće elemente:
 - iznos varijabilne naknade;
 - postotak varijabilne naknade u odnosu na fiksnu naknadu.

8 Smjernice za društva za upravljanje koja su dio grupe

28. Ove se smjernice primjenjuju u bilo kojem slučaju na bilo koje društvo za upravljanje. Ni u kojem slučaju ne mogu postojati iznimke vezane za primjenu specifičnih sektorskih načela nagrađivanja na bilo koje društvo za upravljanje koje je podružnica kreditne institucije, a koja su načela navedena u Direktivi UCITS i ovim smjernicama.

29. Može se dogoditi u kontekstu grupe da se prema sektorskim bonitetnim pravilima koji nisu povezani s UCITS-om, a primjenjuju se na subjekte grupe, određeni zaposlenici društva za upravljanje UCITS-om koje je dio te grupe smatraju „identificiranim zaposlenicima” u smislu tih sektorskih propisa o naknadama.

9 Smjernice o primjeni različitih sektorskih propisa

9.1 Opće smjernice

30. Ne dovodeći u pitanje smjernice iz stavaka 28. i 29. ovih smjernica, ako neki zaposlenici ili druge kategorije osoblja društava za upravljanje pružaju usluge koje podliježu različitim sektorskim načelima nagrađivanja, trebaju biti nagrađeni na neki od sljedećih načina:

- a) na temelju obavljenih poslova i prema načelu proporcionalnosti, u mjeri u kojoj je moguće izdvojiti pojedini posao; ili
- b) primjenom sektorskih načela nagrađivanja koja se smatraju učinkovitijima za postizanje rezultata u odvratanju od neprimjerenog riskiranja i usklađivanju interesa relevantnih pojedinaca s interesima ulagatelja u fondove ili druge portfelje kojima upravljaju.

31. Pod pristupom iz točke (a) stavka 30. podrazumijeva se da, primjerice, nagrađivanje pojedinca koji pruža usluge koje podliježu Direktivi UCITS i usluge koje podliježu Direktivi CRD IV i/ili Direktivi AIFMD valja utvrditi primjenom načela nagrađivanja u skladu s Direktivama UCITS, CRD i AIFMD po načelu proporcionalnosti na temelju objektivnih

kriterija kao što je vrijeme provedeno za pojedinu uslugu ili imovina kojom se upravlja za svaku uslugu.

32. Pod pristupom iz točke (b) stavka 30. podrazumijeva se da, primjerice, ako se nagrađivanje pojedinca koji pruža usluge raznim subjektima (uključujući društva za upravljanje i/ili UAIF-ove) koji su podružnice matičnog društva koje podliježe Direktivi CRD IV, dobrovoljno određuje u skladu sa svim načelima nagrađivanja propisanim Direktivom CRD IV za sve usluge koje taj pojedinac pruži, valja smatrati da to također zadovoljava zahtjeve za nagrađivanje propisane Direktivama UCITS i AIFMD. Međutim, ako su određeni zahtjevi Direktive CRD – kao što su zahtjevi koji se odnose na plaćanje varijabilne naknade u *instrumentima* – u suprotnosti sa zahtjevima propisanim Direktivama AIFMD i UCITS, nagrađivanje konkretnog pojedinca treba u svakom slučaju slijediti relevantno specifično sektorsko zakonodavstvo koje je u suprotnosti sa zahtjevima Direktive CRD. To znači da se, primjerice, varijabilna naknada za pojedince koji pružaju usluge koje podliježu Direktivama AIFMD i UCITS uvijek treba plaćati u *instrumentima* AIF-a ili *instrumentima* UCITS-a (Prilog II. stavak 1. točka (m) Direktive AIFMD i članak 14.b točka (m) Direktive UCITS V).
33. Da bi se izbjegla sumnja, smjernice iz navedenih stavaka 30. do 32. primjenjuju se na zaposlenike ili druge kategorije osoblja društava za upravljanje (uključujući, primjerice, privremeno raspoređene zaposlenike iz matičnih subjekata koji podliježu drugim sektorskim propisima o naknadama kao što je Direktiva CRD IV). Kad zaposlenici ili druge kategorije osoblja drugih subjekata obavljaju poslove upravljanja investicijama pod delegacijom u skladu s člankom 13. Direktive UCITS, valja primijeniti smjernice iz prethodnih stavaka 16. i 17.
34. Što se tiče društava za upravljanje koja se bave aktivnostima obuhvaćenima Direktivom AIFMD (podliježu ovlaštenju u skladu s Direktivom AIFMD), sukladnost sa sektorskim načelima nagrađivanja koja se primjenjuju u cijelom društvu – na temelju relevantnih sektorskih smjernica donesenih u skladu s Direktivama AIFMD i UCITS – treba biti dostatna za razmatranje sukladnosti sa svakim sektorskim načelom nagrađivanja na razini pojedinca. Na primjer, sukladnost sa zahtjevom iz članka 14.b. stavka 1. točke (e) Direktive UCITS – koji se primjenjuje na cijelo društvo – treba istovremeno zadovoljavati istovrijedni zahtjev iz stavka 1. točke (e) Priloga II. Direktive AIFMD za društva za upravljanje koja se bave poslovima obuhvaćenima Direktivom AIFMD.

9.2 Specifične smjernice o pomoćnim uslugama

35. Za pružanje pomoćnih usluga prema članku 6. stavku 3. Direktive UCITS ili prema članku 6. stavku 4. Direktive AIFMD, zaposlenici društva za upravljanje ili AIFM-a trebaju podlijezati (i) propisima o naknadama u skladu s Direktivama UCITS ili AIFMD, kako je primjenjivo, i (ii) relevantnim propisima Direktive o tržištima financijskih instrumenata (MiFID), uključujući ESMA-ine Smjernice o politikama i praksi nagrađivanja (MiFID) (ESMA/2013/606).

10 Smjernice o financijskom položaju društva za upravljanje

36. Kako bi jamčili kontinuiranu usklađenost sa zahtjevima članka 7. stavka 1. Direktive UCITS, društva za upravljanje trebaju uvijek voditi računa o održavanju usklađenosti između stabilnog financijskog položaja i nagrađivanja, isplata ili stjecanja varijabilnih naknada.
37. Društvo za upravljanje mora spriječiti da na njegov financijski položaj nepovoljno ne utječe:
- 1) sveukupan iznos varijabilnih naknada koje se odobravaju za navedenu godinu; i
 - 2) iznos varijabilnih naknada koje će u toj godini biti isplaćene ili stečene.
38. Činjenica da neko društvo za upravljanje jest ili riskira postati nesposobno očuvati stabilan financijski položaj, trebala bi poticati, između ostaloga na: a) smanjivanje iznosa varijabilne naknade za tu godinu i b) primjenu mjera za prilagođavanje poslovne uspješnosti (npr. „*malus*” ili „*clawback*”) u toj financijskoj godini³. Umjesto dodjele varijabilne naknade, isplate varijabilne naknade ili odobravanja njezina stjecanja, neto dobit društva za upravljanje u toj godini i potencijalno u godinama koje slijede trebala bi se upotrebljavati za jačanje financijskog položaja. Društvo za upravljanje to ne bi smjelo kasnije kompenzirati dodjelom, isplatama ili stjecanjem iznosa varijabilne naknade koji je veći od onog koji bi se inače primijenio, osim ako nije jasno vidljivo da će u idućim godinama financijski rezultati društva za upravljanje opravdati ovakvo postupanje.

11 Smjernice o upravljanju naknadama

39. Opći zahtjevi o upravljanju naknadama trebaju se primjenjivati na društvo za upravljanje u cjelini.

11.1 Upravljačko tijelo

11.1.1 Izrada, usvajanje i nadzor politike nagrađivanja

40. Politika nagrađivanja društva za upravljanje treba poticati ujednačavanje rizika koje preuzimaju zaposlenici s rizicima UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje, rizicima ulagatelja u UCITS-e i samog društva za upravljanje; politika nagrađivanja svakako bi u obzir trebala uzeti potrebu ujednačavanja rizika u smislu upravljanja rizicima i izloženosti riziku.

³ Vidi Odjeljak XII. (Smjernice o općim zahtjevima o usklađivanju rizika).

41. *Nadzorna* funkcija odgovorna je za odobravanje i održavanje politike nagrađivanja društva za upravljanje te za praćenje njezine provedbe. Politiku nagrađivanja ne bi trebali kontrolirati izvršni članovi *nadzorne funkcije*. *Nadzorna funkcija* trebala bi odobriti i sve naknadne značajne iznimke ili promjene politike nagrađivanja i pažljivo razmotriti te pratiti njihove učinke. Postupci određivanja naknade moraju biti jasni, dobro dokumentirani i interno transparentni. Na primjer, treba postojati odgovarajuća dokumentacija o procesu odlučivanja, utvrđivanju *identificiranih zaposlenika*, mjerama koje se primjenjuju kako bi se izbjegli sukobi interesa, korištenim mehanizmima prilagodbe rizicima itd.
42. Kod izrade i praćenja politike nagrađivanja društva za upravljanje, *nadzorna funkcija* mora u obzir uzimati podatke koje dostavljaju sve nadležne funkcije društva (tj. funkcija upravljanja rizicima, funkcija praćenja usklađenosti, ljudski potencijali, strateško planiranje itd.). Shodno tome te je funkcije potrebno primjereno uključiti u izradu politike nagrađivanja društva za upravljanje.
43. U konačnici, *nadzorna funkcija* treba omogućiti da se politika nagrađivanja društva za upravljanje dosljedno primjenjuje i da promiče stabilno i učinkovito upravljanje rizicima. Politika nagrađivanja treba:
- biti usklađena s poslovnom strategijom, ciljevima, vrijednostima i interesima društva za upravljanje,
 - onemogućiti poticanje na preuzimanje prevelikog rizika u odnosu na politiku UCITS-ova kojima upravlja društvo za upravljanje, i
 - omogućiti društvu za upravljanje usklađivanje interesa UCITS-ova i njihovih ulagatelja s interesima *identificiranih zaposlenika* koji upravljaju takvim UCITS-ovima te postizanje i očuvanje stabilnog financijskog položaja.
44. *Nadzorna funkcija* treba osigurati da se kod izrade i provedbe politika i praksi nagrađivanja u društvu za upravljanje uzmu u obzir sveukupna korporativna načela i struktura upravljanja društva za upravljanje, kao i njihova povezanost sa sustavom nagrađivanja. *Nadzorna funkcija* treba osigurati uzimanje u obzir sljedećih elemenata: jasnu razliku između operativnih i *kontrolnih funkcija*, vještina i zahtjeva za neovisnošću članova *upravljačkog tijela*, uloge koje imaju interni odbori, uključujući i odbor za nagrađivanje, zaštite kojima se sprječavaju sukobi interesa i interni sustav izvješćivanja te pravila o transakcijama između povezanih osoba.

11.1.2 Nagrađivanje članova upravljačkog tijela i nadzorne funkcije

45. Nagrađivanje članova *upravljačkog tijela* treba biti u skladu s njihovim ovlastima, zadacima, stručnošću i odgovornostima.
46. Ondje gdje je to zbog veličine društva za upravljanje, njegove interne organizacije i prirode, područja primjene i složenosti poslovanja primjereno, *upravljačko tijelo* ne bi samo sebi smjelo određivati nagrađivanje. Nagrađivanje članova *upravljačkog tijela* trebala bi određivati *nadzorna funkcija*. U mjeri u kojoj to propisuje nacionalno zakonodavstvo *nadzorna funkcija* također treba posebno odobriti i pratiti nagrađivanje

viših rukovoditelja i zaposlenika koji primaju najviše iznose naknada u društvu za upravljanje.

47. U slučaju društava za upravljanje koja imaju zasebnu *nadzornu funkciju*, kako bi se sukobi interesa riješili na pravilan način, za članove *nadzorne funkcije* primjerenije je da svoju naknadu dobivaju samo kao fiksnu. Kad postoje mehanizmi nagrađivanja temeljeni na poticajima, njih je potrebno strogo prilagođavati dodijeljenim zadacima praćenja i kontrole kako bi odražavali sposobnost pojedinca i rezultate koje je postigao. Kako bi se očuvala neovisna procjena članova *upravljačkog tijela*, kod dodjele *instrumenata* potrebno je poduzeti odgovarajuće mjere, primjerice *razdoblja zadržavanja*, do kraja njihovog mandata. Kod onih društava za upravljanje koja s obzirom na veličinu, internu organizaciju i prirodu, te područje primjene i složenost poslovanja nemaju odvojenu *nadzornu funkciju*, načelo u skladu s kojim je članove *nadzorne funkcije* primjerenije nagrađivati samo putem fiksne naknade, treba primjenjivati samo na neizvršne članove *upravljačkog tijela* koji obavljaju poslove *nadzorne funkcije*.

11.1.3 Uključenost vlasnika udjela/dioničara

48. Odobravanje politike nagrađivanja društva za upravljanje i odluka koje se odnose na naknade članovima *upravljačkog tijela* može se provesti na sastanku dioničara društva za upravljanje, ovisno o karakteristikama društva za upravljanje ili nacionalnim propisima važećima unutar zakonodavstva u kojem je društvo za upravljanje osnovano. Glas dioničara može biti savjetodavni ili obvezujući. U tu svrhu, dioničari moraju dobiti odgovarajuće informacije kako bi na temelju njih mogli donijeti informirane odluke.

49. *Nadzorna funkcija* i dalje je odgovorna za prijedloge podnesene dioničarima društva za upravljanje, kao i za stvarnu provedbu i praćenje promjena politika i prakse nagrađivanja.

11.1.4 Revizija politike nagrađivanja i njezino provođenje

50. *Nadzorna funkcija* treba osigurati reviziju politike nagrađivanja društva za upravljanje i njezinog provođenja najmanje jednom godišnje. Takvom središnjom i neovisnom revizijom utvrđuje se:

- provodi li se sustav nagrađivanja onako kako je planirano (a naročito jesu li uključeni svi dogovoreni planovi/programi; jesu li isplate naknada primjerene te odražavaju li profil rizičnosti i dugoročne ciljeve društva za upravljanje); i
- je li sustav u skladu s nacionalnim i međunarodnim propisima, načelima i standardima.

51. Odgovarajuće interne *kontrolne funkcije* (interna revizija, upravljanje rizicima, funkcija praćenja usklađenosti itd.) kao i ostali ključni odbori *nadzorne funkcije* (npr. odbori za reviziju, rizike i imenovanja) trebaju usko surađivati u revidiranju sustava nagrađivanja društva za upravljanje.

52. Kada se periodičkom revizijom utvrdi da sustav nagrađivanja ne funkcionira kako je planirano ili propisano, *nadzorna funkcija* treba osigurati pravovremeno uspostavljanje plana kojim će se to ispraviti.
53. Periodičku reviziju politika i prakse nagrađivanja može, djelomično ili u cijelosti, obaviti i vanjski suradnik, ako je to primjereno u odnosu na načelo proporcionalnosti. Veća i složenija društva za upravljanje trebala bi imati dovoljno resursa za obavljanje revizije interno, dok se vanjski konzultanti mogu angažirati dodatno kao dopuna i pomoć društvu za upravljanje u obavljanju tih zadataka ondje gdje je to primjereno. Uzimajući u obzir proporcionalnost, manja i manje složena društva za upravljanje mogu odlučiti delegirati cjelokupni proces revidiranja. U svakom slučaju, *nadzorna funkcija* treba i dalje biti odgovorna za reviziju politika i prakse nagrađivanja i treba osigurati postupanje u skladu s rezultatima revizije; osim toga, potrebno je usko uključiti relevantne *kontrolne funkcije*.

11.2 Odbor za nagrađivanje

11.2.1 Osnivanje odbora za nagrađivanje

54. Osnivanje odbora za nagrađivanje treba se smatrati primjerom dobre prakse, čak i u onim društvima za upravljanje koja temeljem odredbi članka 14.b stavka 4. Direktive UCITS nisu obvezna osnivati takav odbor.
55. Kako bi se utvrdila obveza osnivanja odbora za nagrađivanje, u obzir treba uzeti čimbenike navedene u odjeljku 7 (Smjernice o proporcionalnosti). Kod ocjenjivanja je li društvo za upravljanje značajno ili nije, društvo za upravljanje treba u obzir uzeti kumulativnu prisutnost svih triju čimbenika (svoju veličinu ili veličinu UCITS-a kojima upravlja, internu organizaciju i prirodu, područje primjene i složenost svog poslovanja). Od društva za upravljanje koje je značajno samo po jednom ili dvama navedenim čimbenicima ne zahtijeva se osnivanje odbora za nagrađivanje.
56. Ne dovodeći u pitanje prethodni stavak, kod određivanja je li potrebno osnovati odbor za nagrađivanje ili ne, u obzir je potrebno uzeti sljedeće elemente (čiji popis nije konačan):
- kotira li društvo za upravljanje na tržištu ili ne;
 - pravnu strukturu društva za upravljanje;
 - broj zaposlenika društva za upravljanje;
 - veličina imovine kojom upravlja društvo za upravljanje;
 - je li društvo za upravljanje također upravitelj alternativnih investicijskih fondova (UAIF);
 - odredbe usluga navedenih u članku 6. stavku 3. Direktive UCITS.
57. Uzimajući u obzir ranije navedena načela i sve okolnosti navodimo primjere društava za upravljanje koja ne moraju nužno osnovati odbor za nagrađivanje:

- društva za upravljanje koja upravljaju UCITS-ima čija ukupna imovina pod upravljanjem ne premašuje vrijednost od 1,25 milijardi EUR i koji nemaju više od 50 zaposlenika, uključujući i one koji upravljaju AIF-ovima i pružaju usluge navedene u članku 6. stavku 3. Direktive UCITS;
- društva za upravljanje koja su dio bankarskih, osiguravateljskih i investicijskih grupa i financijskih konglomerata unutar kojih subjekt mora osnovati odbor za nagrađivanje koji obavlja poslove i zadatke za cijelu grupu, uz uvjet da propisi kojima se regulira sastav odbora, uloga i sposobnosti budu jednaki onima utvrđenima u ovim smjernicama, a postojeći odbor za nagrađivanje preuzima odgovornost za provjeru usklađenosti društva za upravljanje s propisima navedenima u ovim smjernicama.

58. Kao što je to ranije navedeno u stavku 54., jasno je razumljivo da društvo za upravljanje koje pripada gore navedenim primjerima može odlučiti osnovati odbor za nagrađivanje na vlastitu inicijativu, kao primjer dobre poslovne prakse.

59. Za društva za upravljanje koja ne spadaju u gore navedene primjere ne može se automatski zahtijevati osnivanje odbora za nagrađivanje. U tu svrhu društva za upravljanje koja su iznad praga utvrđenog u stavku 57. treba smatrati značajnima u smislu njihove veličine ili veličine UCITS-a kojima upravljaju; međutim, u svrhu procjene je li potrebno osnovati odbor za nagrađivanje ili ne, takva društva za upravljanje svejedno trebala bi ocijeniti jesu li značajna ili nisu u smislu interne organizacije i prirode, područja primjene i složenosti svoga poslovanja.

11.2.2 Sastav odbora za nagrađivanje

60. Kako bi mogli djelovati neovisno od viših rukovoditelja, odbor za nagrađivanje moraju sačinjavati članovi *nadzorne funkcije* koji ne obavljaju izvršne funkcije, a od kojih se većina može okarakterizirati kao neovisna.

61. Predsjednik odbora za nagrađivanje treba biti neovisni član koji nema rukovodeću funkciju.

62. Primjereni broj članova odbora za nagrađivanje treba imati dovoljno znanja i stručnog iskustva u upravljanju rizicima i kontrolnim poslovima, i to naročito vezano za mehanizme usklađivanja strukture nagrađivanja s profilima rizičnosti i kapitala društava za upravljanje.

63. Odbor za nagrađivanje trebalo bi poticati na traženje stručnih savjeta kako interno (npr. od odjela za upravljanje rizicima) tako i izvana. Izvršni direktor/direktorica (CEO) ne može sudjelovati na sastanku odbora za nagrađivanje koji raspravlja i odlučuje o njegovoj/njezinoj naknadi.

11.2.3 Uloga odbora za nagrađivanje

64. Odbor za nagrađivanje trebao bi:

- biti odgovoran za pripremu preporuka *nadzornoj funkciji* o naknadama za članove *upravljačkog tijela* te najviše plaćene zaposlenike društva za upravljanje;
- *nadzornoj funkciji* osiguravati pomoć i savjetovanje kod izrade cjelokupne politike nagrađivanja društva za upravljanje;
- imati na raspolaganju savjetnike, vanjske i interne, čiji su savjeti neovisni o savjetima koje osiguravaju viši rukovoditelji ili savjetima koji su njima namijenjeni;
- provjeravati imenovanje vanjskih savjetnika za nagrađivanje koje *nadzorna funkcija* odluči angažirati za savjetovanje ili pomoć;
- podržavati *nadzornu funkciju* u nadziranju uspostavljanja i djelovanja sustava za nagrađivanje u ime *nadzorne funkcije*;
- posebnu pozornost posvetiti ocjenjivanju mehanizama kojima se osigurava da:
 - sustav nagrađivanja primjereno u obzir uzima sve vrste rizika, likvidnost i razinu imovine kojom upravlja i
 - cjelokupna politika nagrađivanja bude dosljedna poslovnoj strategiji, ciljevima, vrijednosti i interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja kao i ulagateljima u UCITS-e; i
- formalno testirati nekoliko mogućih scenarija kako bi ispitao kako će sustav nagrađivanja reagirati na buduće vanjske i unutarnje događaje, te ih kasnije ponovno testirati („*backtest*“).

65. Za nadzor nad neovisnom revizijom primjene politika i prakse nagrađivanja može biti zaduženi i sam odbor za nagrađivanje.

11.2.4 Proces i linije izvješćivanja odbora za nagrađivanje

66. Odbor za nagrađivanje trebao bi:

- imati nesmetan pristup svim podacima i informacijama koje se odnose na proces odlučivanja *nadzorne funkcije* o uspostavljanju i provođenju sustava nagrađivanja;
- imati nesmetan pristup svim informacijama i podacima od funkcije upravljanja rizicima i *kontrolnih funkcija*. Ovaj pristup ne smije ometati redovne aktivnosti društva za upravljanje;
- osigurati odgovarajuće uključivanje interne kontrole i drugih mjerodavnih funkcija (npr. ljudskih potencijala i strateškog planiranja). Odbor za nagrađivanje treba surađivati s ostalim odborima uprave čije aktivnosti mogu utjecati na uspostavljanje i ispravno funkcioniranje politike i prakse nagrađivanja (npr. s odborima za reviziju, rizike i imenovanje); i

- osigurati odgovarajuće informacije za *nadzornu funkciju te*, gdje je to primjereno, za sastanke dioničara društva za upravljanje o izvršenim aktivnostima.

11.3 Kontrolne funkcije

11.3.1 Uloge kontrolnih funkcija

67. Društva za upravljanje trebaju osigurati da *kontrolne funkcije* imaju aktivnu ulogu u izradi, kontinuiranom praćenju i revidiranju politika nagrađivanja za druga poslovna područja.
68. Usko surađujući s odborom za nagrađivanje, *nadzornom funkcijom* i *upravlačkim tijelom*, *kontrolne funkcije* trebaju pomagati u određivanju cjelokupne strategije nagrađivanja koja se primjenjuje na društvo za upravljanje, uzimajući u obzir promicanje učinkovitog upravljanja rizicima.
69. Funkcija upravljanja rizicima treba ocijeniti na koji način struktura varijabilne naknade utječe na profil rizičnosti društva za upravljanje. Dobra je praksa za funkciju upravljanja rizicima vrednovati i ocjenjivati podatke o prilagođavanju rizicima i u tu svrhu sudjelovati na sastancima odbora za nagrađivanje.
70. Funkcija praćenja usklađenosti treba analizirati na koji način struktura naknada utječe na usklađenost društva za upravljanje sa zakonima, propisima i internim politikama.
71. Funkcija interne revizije treba periodički provoditi neovisnu reviziju uspostavljanja, provođenja i učinaka politika nagrađivanja društva za upravljanje.

11.3.2 Nagrađivanje kontrolnih funkcija

72. Razina nagrađivanja zaposlenika *kontrolnih funkcija* treba društvu za upravljanje omogućiti da na te funkcije zaposli kvalificirano i stručno osoblje.
73. Ako zaposlenici *kontrolnih funkcija* primaju varijabilnu naknadu, ona se treba temeljiti na ciljevima specifičnim za tu funkciju i ne smije se određivati samo na temelju općih kriterija uspješnosti unutar društva za upravljanje.
74. Struktura nagrađivanja zaposlenika *kontrolnih funkcija* ne smije narušiti njihovu neovisnost niti proizvesti sukob interesa što se tiče njihove savjetodavne uloge prema odboru za nagrađivanje, *nadzornoj funkciji* i/ili *upravlačkom tijelu*. Ako nagrađivanje *kontrolnih funkcija* uključuje komponentu koja se zasniva na kriterijima uspješnosti društva za upravljanje, rizik od mogućeg sukoba interesa se povećava i njime je potrebno pravilno upravljati.
75. Kod društava za upravljanje koja moraju imati odbor za nagrađivanje, nagrađivanje viših rukovoditelja odgovornih za vođenje *kontrolnih funkcija* ne smije se prepustiti samo *nadzornoj funkciji* nego njihovo nagrađivanje mora neposredno kontrolirati odbor za nagrađivanje. Nagrađivanje zaposlenika na funkcijama praćenja usklađenosti s relevantnim propisima i upravljanja rizicima mora biti uspostavljeno na način kojim se

izbjegava sukob interesa vezan uz poslovnu jedinicu koju te funkcije kontroliraju te ga je stoga potrebno ocijeniti i utvrditi neovisno. Odbor za nagrađivanje treba *upravljačkom tijelu* dati preporuke o naknadi koja se isplaćuje višim rukovoditeljima odgovornima za vođenje funkcije upravljanja rizicima i funkcije praćenja usklađenosti.

76. Kod društava za nagrađivanje koja ne moraju imati odbor za nagrađivanje, nagrađivanje viših rukovoditelja odgovornih za vođenje *kontrolnih funkcija* treba pratiti *nadzorna funkcija*.
77. Sukobom interesa koji bi se mogao pojaviti ako druga poslovna područja imaju prekomjeren utjecaj na nagrađivanje osoblja unutar *kontrolnih funkcija*, treba primjereno upravljati. Potreba izbjegavanja prekomjernog utjecaja osobito je važna kada su zaposlenici *kontrolnih funkcija* uključeni u druga poslovna područja. Međutim, kao prikladan dio procesa procjene treba uzeti u obzir i mišljenja ostalih poslovnih područja.
78. *Kontrolne funkcije* ne smiju biti dovedene u situaciju u kojoj bi se, na primjer, odobravanje transakcije, donošenje odluka ili davanje savjeta o pitanjima rizika i financijske kontrole, moglo neposredno povezati s povećanjem ili smanjenjem njihove naknade temeljene na radnoj uspješnosti.

12 Smjernice o općim zahtjevima o usklađivanju rizika

79. Društva za upravljanje trebaju opće zahtjeve za usklađivanje rizika primijeniti samo na pojedinačne pakete nagrađivanja *identificiranih zaposlenika*, no njihova dobrovoljna primjena unutar cijelog društva za upravljanje svakako se preporučuje kako je to i navedeno u Prilogu II. Društva za upravljanje trebaju procijeniti je li ove zahtjeve potrebno primjenjivati na cijelo društvo za upravljanje i, kada je to potrebno, moći nadležnim tijelima objasniti zašto su navedeni zahtjevi primijenjeni samo na *identificirane zaposlenike*.

12.1 Opća politika nagrađivanja, uključujući i mirovinsku politiku

80. Dugoročna strategija društva za upravljanje treba uključivati cjelokupnu poslovnu strategiju i kvantificirane razine prihvaćanja rizika kroz višegodišnje razdoblje, kao i korporativne vrijednosti poput kulture usklađenosti, etike, ponašanja prema ulagateljima u UCITS-e kojima upravlja, mjere izbjegavanja sukoba interesa itd. Uspostavljanje sustava nagrađivanja treba biti dosljedno profilu rizičnosti, pravilima ili instrumentima osnivanja UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje te ciljevima navedenima u strategiji društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja, a promjene o kojima se može odlučivati u strategijama potrebno je uzeti u obzir. Društva za upravljanje stoga trebaju osigurati kvalitetno uspostavljanje i provođenje svojih sustava nagrađivanja. To se prije svega odnosi na prikladnu ravnotežu između varijabilne i fiksne naknade, mjerenje radne uspješnosti, strukturu i, ondje gdje je to primjereno, prilagođavanje varijabilne naknade rizicima. Čak i malo ili manje sofisticirano društvo za upravljanje treba učiniti sve što je u njegovoj moći kako bi svoju politiku nagrađivanja uskladilo sa svojim interesima, interesima UCITS-a kojima upravlja i interesima njihovih ulagatelja.

81. Kod uspostavljanja politike nagrađivanja, društvo za upravljanje treba dobro razmotriti kako naknade doprinose sprječavanju prekomjernog preuzimanja rizika, učinkovitosti društva za upravljanje i UCITS-a kojim upravlja te dosljednosti politike nagrađivanja s učinkovitim upravljanjem rizicima.
82. Upravitelji bi trebali u obzir uzeti konzervativne politike vrednovanja i ne zanemariti rizike koncentracije kao ni faktore rizika poput rizika likvidnosti i rizika koncentracije koji UCITS-e kojima upravlja društvo za upravljanje mogu u jednom trenutku u budućnosti izložiti stresnoj situaciji. Postoji snažna motivacija da se ovih obveza ne pridržavaju, ako se varijabilni dio naknade sastoji uglavnom od *instrumenata* koji se isplaćuju odmah, bez ikakve odgode ili bez mehanizama *ex post* prilagođavanja rizicima („*malus*” ili „*clawback*”) i/ili ako se temelji na formuli koja varijabilnu naknadu vezuje uz prihod tekuće godine, a ne uz dobit prilagođenu rizicima.
83. Kao protutežu navedenim opasnostima, elemente upravljanja rizikom treba povezati s politikom nagrađivanja. Kada se pravilno strukturiraju i provode, varijabilne naknade mogu biti učinkovit alat za usklađivanje interesa zaposlenika s interesima UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje. Uzimajući u obzir prirodu, opseg i složenost poslovanja društva za upravljanje, postoje i alternativni pristupi povezivanja elemenata upravljanja rizicima s politikom nagrađivanja.

12.2 Diskrecijska mirovinska prava

84. Politika nagrađivanja treba uključivati sve aspekte nagrađivanja: fiksne komponente, varijabilne komponente, mirovinske programe i slične specifične povlastice. Mirovinsku politiku (fiksne i varijabilne uplate mirovinskog osiguranja) treba uskladiti s dugoročnim interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja.
85. Što se tiče diskrecijskih mirovinskih prava kao dijela varijabilne naknade, zaposlenik ne može otići u mirovinu ili napustiti društvo za upravljanje nakon što je stekao takva prava, a da pritom u obzir ne uzme gospodarsku situaciju UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje ili rizike koje je zaposlenik dugoročno preuzeo.
86. Kako bi se ova specifična vrsta mirovinske povlastice uskladila s gospodarskom situacijom UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje, diskrecijska mirovinska prava, ondje gdje je to zakonski moguće u skladu s važećim mirovinskim zakonodavstvom, trebala bi se isplaćivati u obliku *instrumenata*.
87. U kontekstu umirovljenja, diskrecijska mirovinska prava koja je zaposlenik stekao podliježu *razdoblju zadržavanja* u trajanju od pet godina.
88. U slučaju kad zaposlenik napusti društvo za upravljanje prije umirovljenja, diskrecijska mirovinska prava ne mogu se steći prije isteka razdoblja od pet godina i prije isplate podliježu ocjeni uspješnosti i *ex post* prilagođavanju rizicima.

12.3 Otpremnina

89. Ugovorna klauzula „Zlatni padobran” namijenjena zaposlenicima koji napuštaju društvo za upravljanje i koji stvaraju veliki izdatak bez postojanja usklađivanja radne uspješnosti i rizika, smatra se neusklađenom s načelom iz članka 14.b stavka 1. točke (k) Direktive UCITS. Svaka takva isplata trebala bi biti povezana s realiziranom poslovnom uspješnošću tijekom vremena i biti osmišljena na način da se ne nagrađuje neuspjeh. Ne bi smjela isključivati mogućnost isplata u slučajevima kao što su raniji raskid ugovora zbog promjene strategije društva za upravljanje ili UCITS-a kojima ono upravlja, pripajanja i/ili preuzimanja.
90. Društva za upravljanje trebaju izraditi okvir u kojem je otpremnina utvrđena i odobrena, u skladu s općim pravilnikom društva za upravljanje o zapošljavanju. Okvir mora jamčiti da ne postoji mogućnost nagrađivanja neuspjeha.
91. Društvo za upravljanje mora biti sposobni nadležnim tijelima obrazložiti kriterije korištene u određivanju iznosa otpremnine. Dobrom praksom smatra se odgađanje svih neplaćenih varijabilnih naknada ili dugoročnih planova poticaja, koji moraju odražavati izvorne planove odgode plaćanja.

12.4 Osobna zaštita od rizika

92. Za zaposlenike se smatra da su se zaštitili od rizika negativne prilagodbe nagrađivanja ako sklope ugovore s trećom stranom koji treću stranu obvezuju na direktnu ili indirektnu isplatu zaposleniku, a koja je vezana za ili je razmjerna s iznosom za koji je varijabilna naknada zaposlenika umanjena. Ugovor može biti sklopljen kao primjerice opcija, neki drugi izvedeni ugovor ili drugi oblik ugovora koji osigurava neki oblik zaštite od rizika za varijabilnu naknadu zaposlenika.
93. Kako bi se osigurala učinkovitost usklađivanja rizika, zaposlenici ne bi smjeli sklopiti ugovor o osiguranju koji im osigurava naknadu u slučaju negativne prilagodbe. Međutim, općenito je pravilo da se ne mogu zabraniti pokrića osobnih isplata za primjerice zdravstvene usluge i rate stambenih kredita (ako je pokriće rate kredita vezano na okolnosti ovisne o zdravstvenom stanju zbog kojeg zaposlenik nije sposoban raditi na istom radnom mjestu), iako je svaki slučaj potrebno ocijeniti ovisno o karakteristikama.
94. Zahtjev za nekorištenje strategija osobne zaštite od rizika ili osiguranja kojim se umanjuju učinci usklađivanja rizika ugrađeni u dogovore o naknadama, treba se primjenjivati na odgođene i zadržane varijabilne naknade. Društva za upravljanje trebaju održavati učinkovite dogovore kojima se osigurava usklađenost zaposlenika s ovim zahtjevom.

13 Smjernice o specifičnim zahtjevima za usklađivanje rizika

95. Društvo za upravljanje treba specifične zahtjeve za usklađivanje rizika primijeniti samo na pojedinačne pakete nagrađivanja *identificiranih zaposlenika*, no mora uvijek razmotriti mogućnost šire primjene nekih ili svih specifičnih zahtjeva unutar cijeloga društva (ili barem mogućnosti primjene „šire od obavezno potrebne”). Prilog II. upućuje na specifične zahtjeve za koje se ova dobrovoljna primjena unutar cijelog društva za upravljanje svakako preporučuje.

13.1 Potpuno prilagodljiva politika varijabilnih naknada

96. Potpuno prilagodljiva politika varijabilnih naknada znači ne samo da se varijabilne naknade trebaju smanjivati u slučaju negativnog radnog učinka već i da se u nekim slučajevima može sniziti sve do nule. Što se praktične primjene tiče, također znači da fiksna naknada mora biti dovoljno visoka da nadoknadi pružene stručne usluge, u skladu s obrazovanjem, visinom položaja, razinom stručnosti i potrebnih vještina, ograničenja i iskustva važnih za sektor i regiju poslovanja. Na pojedinačne visine fiksne naknade treba posredno utjecati osnovno načelo usklađivanja rizika.

13.2 Usklađivanje rizika varijabilnih naknada

13.2.1 Proces usklađivanja rizika

97. Kako bi se ograničilo prekomjerno preuzimanje rizika, varijabilne naknade trebaju se temeljiti na poslovnoj uspješnosti i biti prilagođene rizicima. Kako bi se ovaj cilj postigao, društvo za upravljanje treba osigurati da poticaji za preuzimanje rizika budu ograničeni poticajima za upravljanje rizikom. Sustav nagrađivanja treba biti u skladu s učinkovitim upravljanjem rizicima i procesima upravljanja unutar društva za upravljanje.

13.2.1.1 Poslovna uspješnost i proces mjerenja rizika

98. Uspostavljanje sustava nagrađivanja započinje definiranjem ciljeva društva za upravljanje, poslovnih jedinica te zaposlenika i strategije ulaganja konkretnih UCITS-a. Ti ciljevi izvode se iz poslovnog plana društva za upravljanje, ako on postoji, a trebaju biti u skladu sa stupnjem sklonosti preuzimanja rizika društva za upravljanje i strategijama ulaganja konkretnih UCITS-a. Kriteriji uspješnosti koji se primjenjuju za ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika u ispunjavanju njihovih ciljeva tijekom *razdoblja obračuna*, mogu se direktno izvesti iz ovih ciljeva. Pravo na primanje varijabilne naknade ostvaruje („dodjeljuje”) se na kraju ili tijekom *razdoblja obračuna* koje ne može biti kraće od jedne godine, ali može biti duže. U nekim slučajevima različita se *razdoblja obračuna* mogu preklapati. Ako se pravilno uspostavi, procjena uspješnosti povezuje nagrađivanje s ostvarenjem strategije ulaganja UCITS-a i poslovnog plana, ako on postoji, ili ciljeva društva za upravljanje. U suprotnom slučaju, loše uspostavljeni kriteriji za procjenu uspješnosti mogu predstavljati poticaj za preuzimanje prevelikog rizika. Kod ocjenjivanja

uspješnosti u obzir treba uzeti samo učinkovite rezultate. Usklađivanje rizika tijekom mjerenja uspješnosti moguće je postići koristeći se kriterijima uspješnosti prilagođenima rizicima ili naknadnim prilagođavanjem mjera za rizike. Prilagođavanje rizicima može se razlikovati ovisno o aktivnosti zaposlenika i poslovne jedinice ili samog UCITS-a.

13.2.1.2 Proces određivanja nagrada

99. Nakon *razdoblja obračuna* društvo za upravljanje treba primjenjivati specifičan proces određivanja nagrada kako bi rezultate uspješnosti prenijelo u komponentu varijabilne naknade za svakog zaposlenika. To se obično provodi kroz tzv. „udruženi fond” („*pools*”) varijabilnih naknada, koje se najprije utvrđuje, a zatim raspoređuje po zaposlenicima. Budući da sve mjere uspješnosti i rizika nisu na isti način prikladne za primjenu na razini društava za upravljanje, poslovnih jedinica i zaposlenika, društvo za upravljanje dužno je prepoznati rizike za svaku od tih razina zasebno i osigurati da korekcija rizika na primjereni način obuhvati veličinu i trajanje rizika na svakoj od tih razina. Ovo tzv. „*ex ante* prilagođavanje rizicima” trebalo bi prilagoditi naknade za potencijalno negativne razvoje događaja u budućnosti.

13.2.1.3 Proces isplate

100. Kako bi se stvarno plaćanje naknade uskladilo sa životnim ciklusom koji se preporučuje ulagateljima UCITS-a kojim upravlja društvo za upravljanje i njihovim rizicima ulaganja, varijabilna bi se naknada dijelom trebala isplaćivati unaprijed (kratkoročna komponenta), a dijelom uz odgodu (dugoročna komponenta). Kratkoročna komponenta isplaćuje se odmah nakon određivanja naknade i njome se zaposlenik nagrađuje za rezultate postignute tijekom *razdoblja obračuna*. Dugoročna komponenta dodjeljuje se zaposleniku tijekom i nakon *razdoblja odgode*. Njome se zaposlenik nagrađuje za kontinuiranu poslovnu uspješnost tijekom dugoročnog razdoblja koja je rezultat ranije donesenih odluka. Prije isplate odgođenog dijela, provodi se ponovno ocjenjivanje radne uspješnosti i, ako je potrebno, prilagođavanje rizicima kako bi varijabilna naknada odražavala rizike i greške u procjeni radne uspješnosti i rizika koje su nastale nakon što su zaposlenicima dodijeljeni varijabilni dijelovi njihove naknade. Ovo tzv. *ex post* prilagođavanje naknade rizicima treba provoditi uvijek jer u trenutku dodjele naknade nije moguće sa sigurnošću procijeniti konačnu radnu uspješnost.

13.2.2 Zajednički zahtjevi za proces usklađivanja rizika

13.2.2.1 Vremensko razdoblje

101. Pri ocjenjivanju rizika i poslovne uspješnosti društva za upravljanje trebaju u obzir uzeti tekuće i buduće rizike koje preuzima zaposlenik, poslovnu jedinicu, određeni UCITS ili društvo za upravljanje u cjelini. Kako bi to učinilo, društvo za upravljanje treba ispitati učinak djelovanja zaposlenika na UCITS-e kojima upravlja te kratkoročni i dugoročni uspjeh društva za upravljanje. Da bi to moglo učiniti, društvo za upravljanje treba uskladiti vremenski raspored mjerenja rizika i uspješnosti sa životnim ciklusom koji se preporučuje ulagateljima UCITS-a kojim upravlja društvo za upravljanje i njihovim rizicima ulaganja. Zahtjev društva za upravljanje za ocjenjivanjem uspješnosti

zaposlenika tijekom višegodišnjeg razdoblja koje odgovara životnom ciklusu koji se preporučuje ulagateljima UCITS-a kojim upravlja društvo za upravljanje odnosi se na *razdoblje obračuna* i razdoblje isplate kratkoročne i dugoročne naknade koja odgovarajuće razdoblje pokriva u cijelosti.

102. Ravnoteža između razdoblja obračuna i razdoblja isplate ovisi o vrsti UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje te vrsti djelatnosti i poslova koje zaposlenik obavlja. Međutim, razumnije je primijeniti načelo višegodišnjih *razdoblja obračuna* jer u tom slučaju ocjenjivanje uspješnosti može pouzdanije u obzir uzimati više rizika koji su se materijalizirali od početka *razdoblja obračuna*.

13.2.2.2 Razine rizika i mjerenje uspješnosti

103. Nagrađivanje na temelju uspješnosti treba, osim rizika i uspješnosti pojedinačnih aktivnosti, uključivati parametre povezane s rizicima i uspješnošću određenog UCITS-a na koji se odnose i poslovne jedinice društva za upravljanje. Na taj se način iznos varijabilne naknade na koju zaposlenik ima pravo određuje njegovom vlastitom poslovnom uspješnošću, uspješnošću njegove poslovne jedinice ili određenog UCITS-a te uspješnošću društva za upravljanje. Relativna važnost svake razine kriterija uspješnosti određuje se unaprijed i treba biti primjereno usklađena kako bi se radno mjesto i odgovornost svakog zaposlenika mogli uzeti u obzir.
104. Kako bi postigle najveći učinak na ponašanje zaposlenika, varijable koje se primjenjuju za mjerenje rizika i uspješnosti trebaju što je moguće više biti vezane za razinu odluka koje zaposlenik donosi, a koje su predmet prilagodbe rizicima. Kriteriji uspješnosti trebaju uključivati ciljeve koje je moguće doseći i mjere na koje zaposlenik ima određeni neposredni utjecaj. Na primjer, društva za upravljanje mogu za više rukovoditelje uspostaviti politike nagrađivanja koje uključuju financijske mjere koje se temelje na uspješnosti svih UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje ili na uspješnosti čitavog društva za upravljanje, ili na uspješnosti i rizicima poslovnih jedinica ili odlukama donesenim strategijom višeg rukovodstva. Suprotno tome, varijable za upravitelja poslovne jedinice idealno bi trebale uključivati uspješnost i rizik te poslovne jedinice.

13.2.2.3 Kvalitativne i kvantitativne mjere

105. Proces usklađivanja rizika trebao bi primjenjivati kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pristupa (npr. mjerenje uspješnosti ili rizika; utvrđivanje „udruženog fonda” i prilagođavanje rizicima).
106. Ako se utvrde unaprijed, kvantitativne mjere mogu imati određenih prednosti u smislu transparentnosti. One na neposredniji način mogu utjecati na ponašanje zaposlenika. Međutim, kvantitativne mjere ili kriteriji nisu dovoljni za mjerenje svih rizika ili uspješnosti kao ni za utvrđivanje naknade prilagođene riziku. Kako bi se obavilo mjerenje ili prilagođavanje riziku ili uspješnosti, društva za upravljanje trebaju se osloniti i na kvalitativne pristupe.

13.2.2.4 Mjere procjene

107. Uvijek kada se za mjerenje rizika i uspješnosti ili prilagođavanje rizika koristi procjena potrebno je osigurati:

- jasno izrađenu politiku s navedenim parametrima i ključnim elementima na kojima se procjena temelji;
- jasno i potpuno dokumentiranje konačne odluke o mjerenju rizika i uspješnosti ili prilagođavanju rizicima;
- uključivanje stručnjaka relevantnih *kontrolnih funkcija*;
- pribavljanje odobrenja od odgovarajuće razine, primjerice od *upravljačkog tijela* ili *nadzorne funkcije* ili odbora za nagrađivanje; i
- uzimanje u obzir osobnih poticaja upravitelja koji donosi odluke, primjerice korištenjem bodovnih kartica.

108. I za kvantitativne i za kvalitativne mjere društva za upravljanje trebaju biti u mogućnosti objaviti i prikazati elemente procjene koje su uključili u proces usklađivanja rizika. Društva za upravljanje također bi trebala osigurati detaljne informacije za nadležno tijelo ako se konačan rezultat nakon primjene mjera procjene značajno razlikuje od početnog rezultata dobivenog primjenom unaprijed utvrđenih mjera.

13.2.3 Mjerenje rizika

109. Društva za upravljanje trebaju u obzir uzimati sve rizike, kako bilančne tako i vanbilančne, te napraviti razliku između rizika koji utječu na društvo za upravljanje, UCITS-e kojima upravlja, poslovne jedinice i pojedince. Identificiranje i kvantificiranje rizika na razini društva za upravljanje može biti dio politike upravljanja rizicima koju je društvo za upravljanje obvezno propisati, primjenjivati i redovito ažurirati, a koja definira sve bitne rizike kojima UCITS-i kojima upravlja jesu ili bi mogli biti izloženi. Nadalje, društva za upravljanje trebaju utvrditi uključuju li mjere koje primjenjuju za prilagođavanje rizicima rizike koji su „teško mjerljivi”, primjerice reputacijski rizik ili operativni rizik.

110. Kako bi u obzir uzeli sve značajne rizike, društva za upravljanje trebaju primjenjivati iste metode mjerenja rizika koje su definirane u politici upravljanja rizicima propisanoj za UCITS-e kojima upravlja. Nadalje, društva za upravljanje trebaju uzeti u obzir rizike koji proizlaze iz dodatnog upravljanja AIF-ovima i iz usluga pruženih prema članku 6. stavku 3. Direktive UCITS.

111. Uzimajući u obzir načelo proporcionalnosti, izračuni koje funkcija upravljanja rizicima obavlja trebaju biti transparentni, a društva za upravljanje trebaju biti u stanju pojasniti kako su izračunati rizici raščlanjeni na UCITS-e te povezani s poslovnim i pozicijama različitih vrsta rizika unutar organizacije društva za upravljanje. Kvaliteta korištenih metoda i modela treba utjecati na razinu u kojoj će društvo za upravljanje provoditi

sofisticiraniju politiku varijabilnih naknada koja se temelji na mjerenjima poslovne uspješnosti.

13.2.4 Mjerenje uspješnosti

13.2.4.1 Kvalitativne/kvantitativne mjere

112. Za ocjenjivanje individualne uspješnosti društva za upravljanje trebaju primjenjivati kako kvantitativne (financijske) tako i kvalitativne (nefinancijske) kriterije.
113. Odgovarajuća kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih kriterija treba ovisiti o radnim zadacima i obvezama zaposlenika. U svim se slučajevima kvantitativni i kvalitativni kriteriji i njihova međusobna ravnoteža trebaju jasno dokumentirati za svaku razinu i kategoriju zaposlenika.
114. Kvantitativne mjere trebale bi pokrivati razdoblje koje je dovoljno dugo kako bi se pravilno obuhvatio rizik poslovanja zaposlenika. Primjeri kvantitativnih mjera uspješnosti korištenih u sektoru upravljanja imovinom koji zadovoljavaju ranije navedene odredbe su interna stopa povrata (IRR), dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije (EBITDA), Alpha omjer (Alpha Ratio), apsolutni i relativni povrat, Sharpeov omjer (Sharpe Ratio) i prikupljena imovina.
115. Osim primjene kvantitativnih mjera uspješnosti, dodjeljivanje varijabilnih naknada treba biti osjetljivo i na radnu uspješnost zaposlenika procijenjenu primjenom kvantitativnih (nefinancijskih) mjera. Primjeri uključuju ostvarivanje strateških ciljeva, zadovoljstvo ulagatelja, pridržavanje politike upravljanja rizikom, usklađenost s internim i vanjskim propisima, vodstvo, upravljanje, timski rad, kreativnost, motivaciju i suradnju s ostalim poslovnim jedinicama i *kontrolnim funkcijama*. Tako utvrđeni kvalitativni kriteriji mogu se osloniti na usklađenost s mjerama kontrole rizika, primjerice ograničenjima i rezultatima revizije. Negativno nefinancijsko djelovanje, a naročito neetično ili nedozvoljeno ponašanje, trebalo bi nadjačati pozitivne financijske rezultate koje je zaposlenik postigao i umanjiti njegovu varijabilnu naknadu.

13.2.4.2 Relativne/apsolutne i interne/vanjske mjere

116. Apsolutne su mjere uspješnosti mjere koje uspostavlja društvo za upravljanje na osnovi vlastite strategije koja uključuje profil rizičnosti i sklonost preuzimanju rizika društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja, nadalje razrađene kroz niz poslovnih razina. Takve mjere pomažu da se rizik od dodjeljivanja naknade koja se ne može opravdati uspješnošću društva za upravljanje ili UCITS-a kojim upravlja svede na najmanju moguću mjeru. One također imaju tendenciju stvaranja dugoročnih poticaja. Međutim, apsolutne mjere uspješnosti teško je kalibrirati, naročito za nove sudionike ili nove vrste financijskih aktivnosti (s „teško mjerljivim” rizicima) povezane s upravljanjem UCITS-ima.

117. Relativne mjere uspješnosti su mjere kojima se uspješnost uspoređuje s uspješnošću kolega, bilo „internih” (tj. unutar organizacije) ili „vanjskih” (slična društva za upravljanje). Relativne mjere uspješnosti jednostavnije se utvrđuju jer referentna vrijednost („*benchmark*”) već postoji. Međutim, takve mjere predstavljaju rizik da ipak bude isplaćena varijabilna naknada koja nije podržana dugoročnim uspješnim djelovanjem poslovne jedinice ili društva za upravljanje ili UCITS-a kojim upravlja. U razdoblju pozitivnih poslovnih rezultata širom sektora, mogu potaknuti razvoj mentaliteta „podizanja uloga” i/ili „čopora”, koji motiviraju na preuzimanje većeg rizika. Tijekom negativnih gospodarskih ciklusa, u kojima društva za upravljanje i UCITS-i mogu loše poslovati, relativne mjere mogu svejedno dovesti do pozitivnih rezultata (i na taj način do nedovoljnog smanjenja ukupnih varijabilnih naknada društava za upravljanje), čak i ako se apsolutna uspješnost pogoršala u usporedbi s ranijim razdobljima.
118. Interne (npr. dobit) i vanjske (npr. cijena udjela/dionice) varijable imaju prednosti i nedostatke koji se trebaju pažljivo uskladiti. Interne mjere uspješnosti mogu dovesti do veće uključenosti zaposlenika ako oni svojim ponašanjem mogu utjecati na poslovni rezultat. Ovo se posebno odnosi na slučajeve kada se mjere uspješnosti primjenjuju samo na razini poslovne jedinice (a ne na razini cijelog društva za upravljanje). Nadalje, jednostavnije je značajke prilagođavanja rizicima uvoditi za interne mjere, jer već postoji povezanost s internim tehnikama upravljanja rizicima. S druge pak strane, takvim se mjerama može manipulirati i rezultati se kratkoročno mogu iskriviti. Vanjske mjere učinkovitosti manje su podložne opasnosti od manipuliranja, iako se svejedno mogu javiti pokušaji umjetnog povećanja cijene dionice (što se vjerojatno tiče isključivo najviših rukovoditelja).

13.3 Proces određivanja nagrada

13.3.1 Uspostavljanje i raspodjela sredstava „udruženog fonda”

119. Društva za upravljanje trebaju donijeti dokumentiranu politiku procesa nagrađivanja i osigurati vođenje evidencija o utvrđivanju ukupnog „udruženog fonda” za varijabilne naknade.

13.3.2 Prilagođavanje rizicima u procesu nagrađivanja

120. Kod utvrđivanja „udruženog fonda” za nagrađivanje ili pojedinačnih nagrada, društva za upravljanje u obzir trebaju uzeti cijeli niz tekućih i potencijalnih (neočekivanih) rizika povezanih s poduzetim djelatnostima. Mjere uspješnosti koje se upotrebljavaju za uspostavljanje „udruženog fonda” za nagrađivanje možda neće u cijelosti ili primjereno obuhvatiti sve preuzete rizike, stoga je potrebno obaviti prethodno prilagođavanje kako bi se osiguralo da su varijabilne naknade u potpunosti usklađene s preuzetim rizicima. Društva za upravljanje trebaju utvrditi uzimaju li kriteriji prilagođavanja rizicima koje primjenjuju u obzir ozbiljne rizike ili stresne situacije.

121. Društva za upravljanje trebaju utvrditi do koje razine mogu kvantitativno prilagoditi rizicima izračunavanje varijabilne naknade – je li to do razine poslovne jedinice ili niže, primjerice do razine trgovanja, ako postoji, ili čak do razine pojedinca. Društva za upravljanje trebaju utvrditi razinu detaljiziranosti koja je prikladna za svaku poslovnu razinu.

13.3.2.1 Kvantitativno *ex ante* prilagođavanje rizicima

122. Kako bi imala stabilnu i učinkovitu shemu nagrađivanja, društva za upravljanje trebaju primjenjivati različite kvantitativne mjere za provođenje procesa prilagođavanja rizicima. U normalnim okolnostima te se mjere trebaju temeljiti na sveobuhvatnom okviru prilagođavanja rizicima.

123. Kod mjerenja profitabilnosti društva za upravljanje i njegovih poslovnih jedinca i UCITS-a kojima upravlja mjerenja se trebaju temeljiti na neto prihodu s uključenim svim direktnim i indirektnim troškovima vezanim uz djelatnost. Društva za upravljanje ne smiju isključivati troškove IT-a, istraživanja, zakonske naknade, troškove marketinga i troškove za delegirane djelatnosti. Društva za upravljanje trebaju osigurati da „zajednički fond” za nagrađivanje nije naknadno nadograđivan („*back-fitted*”) kako bi se zadovoljile potrebe za isplatom naknada.

124. Kvantitativne *ex ante* prilagodbe rizicima koje provode društva za upravljanje trebaju se uvelike oslanjati na postojeće mjere unutar društava za upravljanje koje se općenito primjenjuju za potrebe upravljanja ostalim rizicima. Shodno tome, ograničenja i potencijalni problemi vezani uz te mjere mogu biti bitni za proces nagrađivanja. Prilikom korištenih prilagođavanja rizicima trebalo bi iskoristiti prednosti iskustva stečenog tijekom postupanja s tim rizicima u nekom drugom kontekstu i treba ih tretirati kao i svaku drugu komponentu procesa upravljanja rizicima.

13.3.2.2 Kvalitativno *ex ante* prilagođavanje rizicima

125. Društva za upravljanje trebaju uzeti u obzir i kvalitativne elemente rizika. Kvalitativne *ex ante* prilagodbe rizicima mogu se obaviti tijekom uspostavljanja „udruženog fonda” za nagrađivanje za cjelokupno društvo za upravljanje i poslovne jedinice ili prilikom utvrđivanja ili dodjeljivanja pojedinačnih naknada. Kvalitativna *ex ante* prilagođavanja rizicima zajednička su na razinama „udruženog fonda” i pojedinca, za razliku od kvantitativnog prilagođavanja koje se uglavnom prati samo na razini „udruženog fonda”.

126. Društva za upravljanje provode kvantitativna prilagođavanja rizicima kod dodjele ili utvrđivanja naknade za pojedince putem ocjenjivanja koje može izričito uključivati elemente rizika i kontrole, primjerice kršenje odredbi o usklađenosti, o prekoračenju ograničenja rizika i preporuka interne kontrole (npr. na temelju rezultata interne revizije).

13.4 Proces isplate

13.4.1 Neodgođena i odgođena naknada

127. Iako se naknada usklađuje putem *ex ante* prilagođavanja rizicima, zbog nesigurnosti, potrebno je uspostaviti i *ex post* prilagođavanje rizicima kako bi se održala potpuna usklađenost s poticajima. To je moguće samo ako se dio naknade odgodi.
128. Raspored odgode utvrđuje se primjenom različitih komponenti: (a) vremenskim rasporedom odgode, (b) udjelom varijabilne naknade koja se odgađa, (c) brzinom kojom se stječe odgođena naknada (*trenutak stjecanja naknade*), (d) razdobljem od obračuna do isplate prvog odgođenog iznosa i (e) oblikom odgođene varijabilne naknade. Društva za upravljanje mogu rasporede odgoda učiniti različitim mijenjanjem ovih pet komponenti. Primjena jedne komponente strože nego što je to potrebno može utjecati na pojačan nadzor nad drugom komponentom. U svakom slučaju, način na koji društvo za upravljanje kombinira ove komponente treba rezultirati razumnim rasporedom odgode koji jasno odražava poticaje za dugoročno usklađivanje rizika.

13.4.1.1 Vremenski raspored i stjecanje prava na naknadu

129. *Razdoblje odgode* uvijek započinje u trenutku uplate dijela varijabilne naknade koji se isplaćuje unaprijed i može se spojiti s varijabilnom naknadom isplaćenom u gotovini ili u *instrumentima*. Razdoblje odgode završava nakon stjecanja posljednjeg dijela varijabilne naknade. Minimalno *razdoblje odgode* iznosi tri godine. Društva za upravljanje trebaju utvrditi *razdoblje odgode* koje se treba izračunati na osnovi životnog ciklusa koji se preporučuje ulagateljima UCITS-a i ovisno o potencijalnom utjecaju zaposlenika na profil rizičnosti UCITS-a. Stvarno *razdoblje odgode* dalje se prilagođava radnim zadacima i odgovornostima zaposlenika i očekivanim fluktuacijama vrijednosti imovine UCITS-a, što u mnogim slučajevima znači duža vremenska razdoblja. Društvo za upravljanje treba razmotriti duža *razdoblja odgode* barem za članove *upravljačkog tijela*.

13.4.1.2 Trenutak stjecanja naknade

130. Proporcionalno stjecanje naknade (ili plaćanje) znači da se u slučaju *razdoblja odgode* od, primjerice, tri godine, trećina odgođene naknade stječe na kraju svake godine $n+1$, $n+2$ i $n+3$, kod čega je „n” trenutak mjerenja uspješnosti potreban za utvrđivanje varijabilne naknade. Prilog III. sadrži dijagram koji prikazuje primjer proporcionalnog širenja za shemu odgode u kojoj je 60 % varijabilne naknade odgođeno (prvi dijagram).
131. U svakom slučaju, stjecanje ne može biti u razdobljima kraćim od godine dana (npr. svakih šest mjeseci).

13.4.1.3 Dio koji se odgađa

132. Dio varijabilne naknade koji treba odgoditi kreće se od 40 % to 60 %, ovisno o mogućem utjecaju zaposlenika (ili kategorije zaposlenika) na profil rizičnosti UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje, radnim zadacima i odgovornostima zaposlenika te ovisno o visini varijabilne naknade. Ako društva za upravljanje odluče dio koji se odgađa odrediti stepeničastim prikazom apsolutnih iznosa (a ne u postocima ukupnog iznosa varijabilne naknade – npr. dio od 0 do 100: 100 % unaprijed, dio između 100 i 200: 50 % unaprijed, a ostatak kao odgoda, dio iznad 200: 25 % unaprijed, a ostatak kao odgoda [...]), na prosječnoj ponderiranoj osnovi ta društva za upravljanje trebala bi poštivati raspodjelu praga od 40 % do 60 %.

13.4.1.4 Razdoblje od završetka obračuna i stjecanja odgođenog iznosa

133. Kako bi se osiguralo ispravno ocjenjivanje rezultata uspješnosti i time provelo pravilno *ex post* prilagođavanje rizicima, prvi dio odgođenog iznosa ne bi smio biti isplaćen prebrzo nakon *razdoblja obračuna*. Kako bi odgoda bila zaista učinkovita kao poticaj zaposlenicima, prvi iznos ne bi se smio isplatiti prije isteka roka od 12 mjeseci od obračuna.

13.4.2 Gotovina naspram instrumenata

13.4.2.1 Vrste instrumenata

134. Zaposlenici bi trebali primiti naknadu samo u *instrumentima* ako se time ne uzrokuje odstupanje od interesa ili ne potiče preuzimanje rizika koje nije u skladu s profilima rizičnosti, pravilima ili instrumentima osnivanja određenih UCITS-a. Odstupanje od interesa može se pojaviti kod *identificiranih zaposlenika* koji nisu izravno uključeni u upravljanje investicijama. Nagrađivanje tih pojedinaca *instrumentima* UCITS-a može predstavljati sukob interesa s njihovom obvezom neovisnog obavljanja svojih funkcija u odnosu na UCITS-e.

135. U slučaju društava za upravljanje koja upravljaju većim brojem UCITS-a, kako bi se interesi *identificiranih zaposlenika* uskladili s interesima svakog UCITS-a, kada je to moguće s obzirom na organizacijsku strukturu društva za upravljanje i pravni oblik UCITS-a kojima upravlja, *identificirani zaposlenici* trebaju primiti *instrumente* koji se odnose uglavnom na UCITS-e na koje se njihove aktivnosti odnose, uz uvjet da se ne stvori prekomjerna koncentracija držanja *instrumenata* – što *identificiranim zaposlenicima* omogućuje preuzimanje previsokog rizika. Na primjer, ako jedan zaposlenik društva za upravljanje koji upravlja trima UCITS-ima (x, y i z) obavlja djelatnosti samo za UCITS x, taj zaposlenik u načelu treba primiti samo *instrumente* UCITS-a x; međutim, ako primjena ovog načela dovodi do situacije u kojoj *identificirani zaposlenik* ima preveliki interes u UCITS-u za koji obavlja djelatnosti, društvo za upravljanje treba razmotriti mogućnost proširenja spektra *instrumenata* koji se isplaćuju kako bi se *identificiranom zaposleniku* onemogućilo preuzimanje previsokog rizika vezanog na konkretni UCITS.

136. Dostupnost *instrumenata* ovisi o pravnom obliku UCITS-a i njihovim pravilima fonda ili instrumentima osnivanja. Ako je UCITS osnovan kao trgovačko društvo, udjeli/dionice ili instrumenti vezani na udjele/dionice trebaju biti usklađeni s interesima ulagatelja i zaposlenika. Instrumenti vezani uz udjele/dionice jesu oni čija se vrijednost temelji na porastu tržišne vrijednosti udjela/dionice i koji imaju cijenu udjela/dionice kao referentnu točku, npr. prava od porasta vrijednosti dionice („*stock appreciation rights – SARs*”), vrste sintetičkih dionica. Ne dovodeći u pitanje smjernice iz stavaka 135. i 136., ako je primjereno osigurati bolju usklađenost interesa s ulagateljima, možda je moguće nagraditi *identificirane zaposlenike bezgotovinskim instrumentima* čija je radna uspješnost uzajamno povezana s radnom uspješnošću portfelja kojima upravljaju, pod uvjetom da se ti instrumenti odlikuju jednako učinkovitim poticajima kao bilo koji instrument naveden u članku 14.b stavku 1. točki (m) Direktive UCITS.
137. ZA UCITS-e koji su zajednički fondovi, *instrumenti* bi se trebali sastojati od udjela UCITS-a na koji se odnose ili jednakovrijednih vlasničkih udjela; za mnoge od tih UCITS-a s obzirom na njihov pravni oblik instrumenti vezani na dionice nisu moguća opcija.
138. Dividende ili kamate ne mogu se isplaćivati na *instrumente* prije stjecanja prava na njihovu isplatu.

13.4.2.2 Politika zadržavanja

139. Politiku zadržavanja određuje društvo za upravljanje svojom politikom nagrađivanja. Društvo za upravljanje treba biti u stanju obrazložiti kako je politika zadržavanja povezana s ostalim mjerama usklađivanja rizika u cjelokupnoj politici nagrađivanja te pojasniti razlikuje li i na koji način *instrumente* koji se plaćaju unaprijed i one koji se odgađaju.
140. *Razdoblja zadržavanja*, kao najbitniji element politike zadržavanja, trebaju biti povezana s pravima na stjecanje *instrumenata*. *Razdoblje zadržavanja* ne ovisi *razdoblju odgode*. To znači da, kako bi se zadovoljili uvjeti minimalnog *razdoblja odgode* od tri godine, *razdoblje zadržavanja* nema nikakvog utjecaja. *Razdoblje zadržavanja* može trajati duže ili kraće od *razdoblja odgode* koje se primjenjuje na *instrumente* koji se ne isplaćuju unaprijed.
141. U slučaju *instrumenata* koji se plaćaju unaprijed, *razdoblja zadržavanja* predstavljaju jedini mehanizam kojim se može naglasiti razlika između gotovine isplaćene unaprijed i unaprijed dodijeljenih *instrumenata* kako bi se poticaji uskladili s dugoročnijim interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima ono upravlja i ulagatelja u takve UCITS-e.
142. U slučaju odgođenih *instrumenata*, *razdoblja zadržavanja* slijede nakon svakog stečenog dijela (koncepti su prikazani na drugom dijagramu u Prilogu III.). Nadležna tijela mogu odrediti jesu li *razdoblja zadržavanja* koja predloži društvo za upravljanje dostatna i primjerena.

143. Minimalno *razdoblje zadržavanja* treba biti dovoljno kako bi se poticaji uskladili s dugoročnim interesima društva za upravljanje, UCITS-a kojima upravlja i interesima njihovih ulagatelja. Različiti čimbenici mogu upućivati na potrebu dužeg ili kraćeg trajanja razdoblja zadržavanja. Duža *razdoblja zadržavanja* trebaju se primjenjivati na zaposlenike s najviše značajnog utjecaja na profil rizičnosti društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja.
144. Moguće je da *razdoblje zadržavanja* traje kraće od *razdoblja odgode* koje se primjenjuje na *instrumente* koji se ne isplaćuju unaprijed. Međutim, kao primjer proporcionalnosti, za najviše rukovoditelje, velika i kompleksna društva za upravljanje trebala bi razmotriti primjenu *razdoblja zadržavanja* za *instrumente* koji se uplaćuju unaprijed, a koje nadilazi *razdoblje odgode* za odgođene *instrumente*.
145. *Instrumenti* se trebaju vrednovati na datum dodjele (na kraju *razdoblja obračuna*) tih *instrumenata*. Ova vrijednost predstavlja osnovu za utvrđivanje početnog broja *instrumenata* i naknadna *ex post* usklađivanja broja *instrumenata*.
146. Plaćanje *instrumenata* unaprijed, čak i s minimalnim *razdobljem zadržavanja* od primjerice tri godine, nije jednako odgođenim *instrumentima*. Odgođeni *instrumenti* podliježu *ex post* prilagođavanju rizicima zahvaljujući kasnijem ponovnom testiranju (*back-testing*) osnovne uspješnosti i potencijalno vode do smanjenja broja *instrumenata* koji će se u konačnici isplatiti (drugi dijagram u Prilogu III.).

13.4.2.3 Minimalan dio instrumenata i njihova raspodjela tijekom vremena

147. Zahtjev iz članka 14.b stavka 1. točke (m) Direktive UCITS za primjenom najmanje 50 % (gdje je to primjereno) i na dio varijabilne naknade koji se odgađa i na dio varijabilne naknade koji se ne odgađa, znači da se minimalni prag od 50 % za *instrumente* mora primijeniti jednako na odgođeni i na neodgođeni dio; drugim riječima, društva za upravljanje trebala bi primijeniti isti odabrani omjer između *instrumenata* i gotovine za njihovu ukupnu varijabilnu naknadu i na dio koji se plaća unaprijed i na odgođeni dio.

Primjeri:

- Dobra praksa: Za varijabilnu naknadu namijenjenu određenoj kategoriji svojih *identificiranih zaposlenika* društvo za upravljanje uspostavlja omjer 50 *instrumenti* / 50 gotovina, kombiniran sa 60 %-tnim planom odgode (odnosno 40 % varijabilne naknade se ne odgađa). Rezultat je plaćanje unaprijed 20 u *instrumentima* (tj. 50 % od 40) i 20 u gotovini. Odgođeni dio sadrži 30 u *instrumentima* i 30 u gotovini.
- Dobra praksa: Za varijabilnu naknadu namijenjenu određenoj kategoriji svojih *identificiranih zaposlenika* društvo za upravljanje uspostavlja omjer 70 *instrumenti* / 30 gotovina, kombiniran sa 40 %-tnim planom odgode (odnosno 60 % varijabilne naknade se ne odgađa). Rezultat je plaćanje unaprijed 42 u *instrumentima* (tj. 70 % od 60) i 18 u gotovini. Odgođeni dio sadrži 28 u *instrumentima* i 12 u gotovini.

- Loša praksa: Ako za varijabilnu naknadu namijenjenu određenoj kategoriji svojih *identificiranih zaposlenika* društvo za upravljanje uspostavi omjer 50 *instrumenti* / 50 gotovina, kombiniran s 40 %-tnim planom odgode, društvo za upravljanje ne može odlučiti da će platiti 50 u gotovini unaprijed, a 10 u *instrumentima*, što dovodi do odgode plaćanja od 40 u *instrumentima*.
- Loša praksa: Ako za varijabilnu naknadu namijenjenu određenoj kategoriji svojih *identificiranih zaposlenika* društvo za upravljanje uspostavi omjer 70 *instrumenti* / 30 gotovina, kombiniran s 50 %-tnim planom odgode, društvo za upravljanje ne može odlučiti da će platiti 50 u *instrumentima* unaprijed i 0 u gotovini, dovodeći do odgode plaćanja od 20 u *instrumentima* i 30 u gotovini.

148. Drugi dijagram u Prilogu III. navodi primjer jednakomjerne distribucije *instrumenata* po neodgođenim i odgođenim dijelovima naknade.

149. Za potrebe zahtjeva za plaćanje najmanje 50 % varijabilne naknade u *instrumentima*, osim ako upravljanje UCITS-ima predstavlja manje od 50 % ukupnog portfelja kojim upravlja društvo za upravljanje, prag od 50 % treba se temeljiti na ukupnoj neto vrijednosti imovine svih UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje. Za potrebe istog zahtjeva ukupni portfelj kojim upravlja društvo za upravljanje trebaju biti portfelji kojima zajednički ili pojedinačno upravlja društvo za upravljanje na temelju ovlaštenja u skladu s Direktivom UCITS i ovlaštenja u skladu s Direktivom AIFMD, ako postoji.

13.4.3 *Ex post* uključivanje rizika za varijabilne naknade

13.4.3.1 Eksplicitno *ex post* prilagođavanje rizicima

150. „*Ex post* prilagođavanje rizicima” treba značiti da jednom kad se početna komponenta varijabilne naknade dodijeli zaposleniku i kad je već izvršena uplata dijela koji se isplaćuje unaprijed, društvo za upravljanje još uvijek, kako vrijeme prolazi i rezultati rada zaposlenika se materijaliziraju, može prilagoditi naknadu, u smislu njezina smanjivanja.

151. *Ex post* prilagođavanje rizicima predstavlja mehanizam eksplicitnog prilagođavanja rizicima putem kojeg društvo za upravljanje samo prilagođava naknade zaposlenicima primjenom klauzula „*malus*” ili „*clawback*” (primjerice smanjivanjem naknada u gotovini ili dodjeljivanjem manjeg broja *instrumenata*). *Ex post* prilagođavanje rizicima mora uvijek biti temeljeno na uspješnosti: tehnike koje se, primjerice, temelje na iznosu dividendi ili razvoju cijene dionice nisu dovoljne jer veza s radnom uspješnošću zaposlenika nije dovoljno direktna. Stoga se *ex post* prilagođavanja rizicima često nazivaju „prilagođavanja radne uspješnosti” jer predstavljaju reakciju na stvarne rezultate rizika od djelovanja zaposlenika. Mjere radne uspješnosti poduzete u ovoj fazi trebaju društvu za upravljanje omogućiti provođenje analize (slične ponovnom testiranju) o tome je li početno *ex ante* prilagođavanje bilo ispravno. Društva za upravljanje trebaju osigurati povezanost između rezultata početnog mjerenja radne uspješnosti i ponovnog ispitivanja. Stoga mjera do koje je potrebno provesti *ex post* prilagođavanje rizicima ovisi o kvaliteti (točnosti) *ex ante* prilagođavanja rizicima.

152. Učinak „*malusa*” ne smije se pojačavati isplatom umjetno visokih kamata (iznad tržišnih stopa) zaposlenicima na odgođeni gotovinski dio. „*Malusi*” funkcioniraju na način da djeluju na *trenutak stjecanja naknade* i ne mogu funkcionirati nakon završetka *razdoblja odgode*. Nadalje, naknadni povrat („*clawback*”) može biti metoda postizanja *ex post* prilagođavanja rizicima varijabilne naknade.
153. Društva za upravljanje mogu primjenjivati specifične kriterije kada se primjenjuje „*malus*” (kako za dio u gotovini tako i za dio odgođene naknade u *instrumentima*) i „*clawbacks*”. Ti kriteriji, na primjer, trebaju uključivati sljedeće:
- dokaz o nedozvoljenom ponašanju ili ozbiljnoj grešci zaposlenika (npr. kršenje kodeksa ponašanja, ako takav postoji, i ostalih internih propisa, naročito ako se odnose na rizike);
 - činjenicu o tome hoće li UCITS i/ili društvo za upravljanje i/ili poslovna jedinica posljedično tome trpjeti značajniji financijski gubitak (potrebno navesti specifične pokazatelje);
 - činjenicu o tome postoji li u UCITS-u i/ili društvu za upravljanje i/ili poslovnoj jedinici u kojoj zaposlenik radi značajniji nedostatak u upravljanju rizicima;
 - značajnije promjene cjelokupnog financijskog stanja unutar društva za upravljanje.
154. Naknadni povrat („*clawback*”) obično se primjenjuje u slučaju utvrđene prijevare ili lažnih informacija. Ondje gdje je to primjereno, uz navedene slučajeve društva za upravljanje trebaju dodati i klauzulu o naknadnom povratu („*clawback*”) i za npr. primljenu naknadu koja predstavlja kršenje Direktive UCITS i/ili ovih smjernica.
155. *Ex post* prilagođavanje rizicima može se temeljiti na kvantitativnim mjerama i informiranoj procjeni.
156. Kako bi postigle najveći učinak na poticaje za zaposlenike, varijable trebaju mjeriti rezultate što je moguće bliže razini odluka koje je donio zaposlenik koji podliježe eksplicitnom *ex post* prilagođavanju. Na primjer, varijable za više rukovoditelje trebale bi biti varijable za rezultat cjelokupnog društva za upravljanje ili za rezultate poslovnih jedinica ili odluka koje su donesene strategijom višeg rukovodstva. Suprotno tome, varijable za upravitelja poslovne jedinice idealno bi trebale odražavati rezultate te jedinice.

13.4.3.2 Implicitna prilagođavanja

157. Kad se varijabilna naknada isplaćuje u obliku *instrumenata*, konačna isplata zaposleniku djelomično ovisi o tržišnim cijenama zbog fluktuacija tijekom *razdoblja odgode* ili *zadržavanja*. Ovo implicitno prilagođavanje naknada nije povezano s ikakvom izričitom odlukom društva za upravljanje, već ovisi o korištenom obliku isplate. Razvoj neto vrijednosti imovine UCITS-a ili za UCITS koji kotira na tržištu razvoj cijene

dionica ne smije se ni u kojem slučaju smatrati dostatnim oblikom *ex post* prilagođavanja rizicima. Uvijek treba postojati oblik eksplicitnog prilagođavanja rizicima na inicijativu društva za upravljanje. Kad je riječ naročito o nižim rukovoditeljima, možda neće postojati neposredna veza između njihovih odluka i vrijednosti UCITS-a.

158. Samo *razdoblje zadržavanja* ne može se smatrati dostatnim za oblikovanje *ex post* prilagođavanja rizicima za *instrumente* i ne može biti zamjena za duže *razdoblje odgode*.

13.4.3.3 Mogućnost revizija „prema gore”

159. Tržišna cijena *instrumenata* može rasti, stoga se podrazumijeva da oni podliježu kretanjima vrijednosti u oba smjera.
160. Ni u kojem slučaju eksplicitno *ex post* prilagođavanje rizicima (kako za gotovinu tako i za *instrumente*) ne može dovesti do povećanja odgođenog dijela.

14 Smjernice o objavi podataka

14.1 Javna objava podataka

14.1.1 Opći i posebni zahtjevi o objavi podataka

161. Društva za upravljanje trebaju razmotriti i objavu dodatnih podataka o naknadama u skladu sa zahtjevima iz stavka 8. u *Preporuci*, u mjeri u kojoj se potonje može odnositi i na njih. Društva za upravljanje trebaju imati slobodu odabira načina objave informacija iz *Preporuke*: putem neovisne izjave o politici nagrađivanja, u redovitim godišnjim izvješćima ili u nekom drugom obliku. Međutim, u svakom slučaju društvo za upravljanje mora osigurati da objava informacija bude jasna, jednostavna za razumijevanje i dostupna.
162. Ne dovodeći u pitanje povjerljivost informacija i zakone o zaštiti podataka, društva za upravljanje trebaju objaviti detaljne informacije koje se odnose na njihove politike i prakse nagrađivanja zaposlenika čije profesionalne aktivnosti imaju značajan učinak na profil rizičnosti UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje.
163. Objave o naknadama sadržane u *Preporuci* mogu se izvršiti na načelu proporcionalnosti, a opće načelo proporcionalnosti nagrađivanja primjenjivat će se na vrstu i količinu objavljenih informacija. Od malih ili jednostavnih društava za upravljanje / UCITS-a očekuje se objava samo nekih kvalitativnih podataka i osnovnih kvantitativnih podataka ondje gdje je to primjereno. U praksi bi to značilo da se od takvih društava za upravljanje / UCITS-a ne očekuje objava svih informacija reguliranih odredbom stavka 8. *Preporuke*. Društva za upravljanje trebaju objavljivati kako primjenjuju načelo proporcionalnosti.
164. Podaci se trebaju objavljivati najmanje jednom godišnje i čim je to praktično nakon što informacija postane dostupna.

14.1.2 Politika i prakse

165. Izvješće o objavi podataka treba sadržavati postupak donošenja odluka korišten za utvrđivanje politike nagrađivanja pojedinaca na koje se primjenjuje. On može uključivati i postupak upravljanja izradom politike nagrađivanja te treba sadržavati informacije o tijelima (uključujući njihov sastav i mandat), kao što su odbor za nagrađivanje ili vanjski savjetnici koji su imali vrlo važnu ulogu u razvoju politike nagrađivanja. Društva za upravljanje trebaju opisati ulogu svih relevantnih dionika uključenih u utvrđivanje politike nagrađivanja. Osim toga, objava informacija treba sadržavati i opis regionalnog područja primjene politike nagrađivanja društva za upravljanje, vrste zaposlenika koji se smatraju preuzimateljima značajnog rizika te kriterije korištene za utvrđivanje tih zaposlenika.
166. Izvješće treba sadržavati informacije o tome kako su isplate i radna uspješnost međusobno povezane. Ovakve informacije trebaju uključivati opis glavnih mjernih podataka radne uspješnosti koji su se primjenjivali za društvo za upravljanje, najviše poslovne linije i pojedince (npr. bodovne kartice). Društva za upravljanje trebaju objaviti podatke koji se odnose na uspostavljanje i strukturu procesa nagrađivanja, primjerice na ključne značajke i ciljeve politike nagrađivanja te na način na koji društvo za upravljanje zaposlenicima na *kontrolnim funkcijama* osigurava naknade neovisno o poslovima koje nadziru. Izvješće bi također trebalo uključivati opis različitih oblika varijabilnih naknada koji se primjenjuju (npr. gotovina, kapital, opcije, ostali instrumenti kapitala i dugoročni planovi poticaja) te obrazloženje primjene tih različitih oblika i njihovog dodjeljivanja različitim kategorijama zaposlenika. Osim toga, izvješće treba sadržavati raspravu o parametrima korištenim za raspoređivanje odgođene i neodgođene naknade za različite kategorije zaposlenika.
167. U izvješćima o objavi podataka potrebno je opisati na koji način društvo za upravljanje razmatra tekuće i buduće rizike kojima je izloženo tijekom provođenja metoda nagrađivanja te navesti o kojim se rizicima radi. Također, društva za upravljanje trebaju opisati mjere korištene za uzimanje u obzir tih rizika i načine na koje te mjere utječu na nagrađivanje. Osim toga, društva za upravljanje trebaju objaviti podatke o načinima na koje nastoje prilagoditi nagrađivanje kako bi se u obzir uzela dugoročna radna uspješnost, kao što je to u sklopu politike društva za upravljanje o prilagođavanju odgode, stjecanja prava i poslovne uspješnosti.
168. Kvantitativni (financijski) i kvalitativni (nefinancijski) kriteriji koje društva za upravljanje primjenjuju za ocjenjivanje pojedinačne uspješnosti i koji su bitni za utvrđivanje politika i praksi nagrađivanja navedeni su u odjeljku 13.2.4.1. (Kvalitativne i kvantitativne mjere) te ih treba objaviti i u izvješćima o objavi podataka.
169. Objavu sastavlja i kao vlasnik zadržava *upravljačko tijelo* koje ima ultimativno pravo na donošenje odluke o nagrađivanju.

14.2 Interna objava podataka

170. Politika nagrađivanja društva za upravljanje treba biti dostupna svim zaposlenicima tog društva za upravljanje. Društva za upravljanje trebaju omogućiti da sve informacije koje se odnose na politiku nagrađivanja i koje se objavljuju interno sadrže barem one detalje koji se javno objavljuju. Stoga, ovisno o veličini, internoj organizaciji i prirodi, području primjene i složenosti djelovanja društva za upravljanje, informacije koje se dostavljaju zaposlenicima mogu sadržavati pojedine elemente navedene u odjeljku III. (Objava podataka) *Preporuke*. Zaposlenici trebaju unaprijed biti upoznati s kriterijima koji će se primjenjivati za utvrđivanje njihove naknade. Proces ocjenjivanja treba pravilno dokumentirati i on mora biti transparentan za zaposlenika na kojeg se odnosi. Povjerljivi kvantitativni aspekti naknade zaposlenicima ne smiju se interno objavljevati.

Prilog I.

Tabela za usporedbu Preporuke i Direktive UCITS

	Preporuka	Direktiva UCITS
1.	Odjeljak II., st. 3.1.	Članak 14.b stavak 1. točka (a)
2.	Odjeljak II., st. 3.2. i st. 6.1.	Članak 14.b stavak 1. točka (b)
3.	Odjeljak II., st. 6.2.	Članak 14.b stavak 1. točka (c)
4.	Odjeljak II., st. 6.5.	Članak 14.b stavak 1. točka (d)
5.	Odjeljak II., st. 6.6.	Članak 14.b stavak 1. točka (e)
6.	Odjeljak II., st. 5.1. i st. 5.4.	Članak 14.b stavak 1. točka (g)
7.	Odjeljak II., st. 5.2.	Članak 14.b stavak 1. točka (h)
8.	Odjeljak II., st. 4.1. i st. 4.2.	Članak 14.b stavak 1. točka (j)
9.	Odjeljak II., st. 4.5.	Članak 14.b stavak 1. točka (k)
10.	Odjeljak II., st. 5.3.	Članak 14.b stavak 1. točka (l)
11.	Odjeljak II., st. 4.4.	Članak 14.b stavak 1. točka (m)
12.	Odjeljak II., st. 4.3.	Članak 14.b stavak 1. točka (n)
13.	Odjeljak II., st. 6.4.	Članak 14.b stavak 4.

Prilog II.

Tablični prikaz načela nagrađivanja uključenih u Direktivu UCITS

Zahtjevi Direktive UCITS – članak 14.b		Stavci Smjernica koji se odnose na odgovarajući zahtjev	Područje primjene
Članak 14.b stavak 1. točka (a)	politika nagrađivanja promiče i u skladu je sa stabilnim i učinkovitim upravljanjem rizicima te ne potiče preuzimanje rizika koje nije u skladu s profilima rizičnosti, pravilima ili instrumentima osnivanja UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje;	80. – 83.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali je preporučljivo i na cijelo društvo za upravljanje, a ako je potrebno, društva za upravljanje trebaju biti u stanju objasniti zašto se zahtjev primjenjuje samo na <i>identificirane zaposlenike</i>
Članak 14.b stavak 1. točka (b)	politika nagrađivanja usklađena je s poslovnom strategijom, ciljevima, vrijednostima i interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja, kao i ulagatelja tih UCITS-a te uključuje mjere kojima se sprječava sukob interesa;	80. – 83. 40. – 53.	Stavci 80. – 83 → samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali je preporučljivo i na cijelo društvo za upravljanje, a ako je potrebno, društva za upravljanje trebaju biti u stanju objasniti zašto se zahtjev primjenjuje samo na <i>identificirane zaposlenike</i> Stavci 40. – 53. → obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (c)	politiku nagrađivanja donosi upravljačko tijelo društva za upravljanje u nadzornoj funkciji, a to tijelo donosi i barem jednom godišnje revidira opća načela politike nagrađivanja te je odgovorno za njihovu provedbu i nadzor; zadatke navedene u ovoj točki trebaju izvršavati samo članovi upravljačkog tijela koji ne obavljaju nikakve izvršne funkcije u dotičnom društvu za upravljanje i koji imaju	40. – 53.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje

	stručno znanje o upravljanju rizikom i nagrađivanju;		
Članak 14.b stavak 1. točka (d)	provedba politike nagrađivanja podliježe, najmanje jednom godišnje, središnjoj i neovisnoj internoj kontroli sukladnosti s politikama i postupcima nagrađivanja koje je usvojilo upravljačko tijelo u svojoj nadzornoj funkciji;	50. – 53.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (e)	zaposlenici koji obavljaju kontrolne funkcije primaju naknadu u skladu s realiziranim ciljevima povezanim sa svojim funkcijama, neovisno o radnoj uspješnosti područja poslovanja koja kontroliraju;	72. – 78.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (f)	naknade višim rukovoditeljima funkcija upravljanja rizicima i praćenja usklađenosti s relevantnim propisima direktno prati odbor za nagrađivanje, ako takav odbor postoji;	72. – 78.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (g)	kada je naknada povezana s poslovnom uspješnošću, ukupni iznos naknade temelji se na kombinaciji ocjenjivanja uspješnosti pojedinca i poslovne jedinice ili dotičnih UCITS-a te njihovih rizika i sveukupnih rezultata društva za upravljanje. Kod ocjenjivanja uspješnosti pojedinca u obzir se uzimaju kako financijski tako i nefinancijski kriteriji;	103. – 108. 112. – 115.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali preporučeno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (h)	ocjenjivanje uspješnosti utvrđeno je u sklopu višegodišnjeg okvira primjerenog životnom vijeku preporučenom ulagateljima UCITS-a kojim upravlja društvo za upravljanje kako bi se proces ocjenjivanja mogao temeljiti na dugoročnoj uspješnosti UCITS-a i	101. – 103. 129. – 133.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali opcija za cijelo društvo za upravljanje uvijek je moguća

	njegovih rizika i ulaganja te kako bi se stvarna isplata komponenata naknada koje se temelje na uspješnosti mogla rasporediti tijekom tog istog razdoblja;		
Članak 14.b stavak 1. točka (i)	zajamčena varijabilna naknada predstavlja izuzetak, javlja se samo kod zapošljavanja novih djelatnika i ograničena je na prvu godinu zaposlenja;	Ne postoje	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (j)	fiksne i varijabilne komponente ukupne naknade primjereno su uravnotežene, a fiksna komponenta predstavlja dovoljno visok dio ukupne naknade koji omogućuje primjenu u potpunosti prilagodljive politike na različite komponente nagrađivanja, uključujući i mogućnost neplaćanja varijabilne komponente naknade;	96.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali preporučeno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1. točka (k)	plaćanja vezana uz raniji raskid ugovora odražavaju radnu uspješnost postignutu tijekom vremena i osmišljena su na način da se ne nagrađuje neuspjeh;	89. – 91.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali je preporučljivo i na cijelo društvo za upravljanje, a ako je potrebno, društva za upravljanje trebaju biti u stanju objasniti zašto se zahtjev primjenjuje samo na <i>identificirane zaposlenike</i>
Članak 14.b stavak 1. točka (l)	mjerjenje uspješnosti koje se primjenjuje za izračunavanje varijabilne komponente naknade ili komponente „objedinjenog fonda” za varijabilne naknade uključuje sveobuhvatan mehanizam prilagođavanja koji obuhvaća sve važne vrste tekućih i budućih rizika;	109. – 111. 119. – 126.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali preporučeno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 1.	ovisno o pravnom obliku UCITS-a i njegovim pravilima ili instrumentima osnivanja, značajan dio, a u svakom slučaju najmanje 50 % bilo koje	134. – 149.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali opcija za cijelo društvo za upravljanje

točka (m)	<p>komponente varijabilne naknade čine dionice konkretnih UCITS-a, ekvivalentni vlasnički udjeli ili instrumenti vezani na dionice ili ekvivalentni bezgotovinski instrumenti koji imaju jednako učinkovite poticaje kao bilo koji instrument naveden u ovoj točki, osim ako imovina UCITS-a kojima upravlja društvo za upravljanje čini manje od 50 % ukupnog portfelja kojim upravlja društvo za upravljanje, u kojem slučaju se minimum od 50 % ne primjenjuje.</p> <p>Instrumenti navedeni u ovoj točki podliježu odgovarajućoj politici zadržavanja osmišljenoj za usklađivanje poticaja s interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja te ulagatelja u UCITS-e. Države članice ili njihova nadležna tijela mogu postaviti ograničenja za vrste i oblike tih instrumenata ili ovisno o potrebi, zabraniti neke instrumente. Ova se točka primjenjuje na komponentu varijabilne naknade koja se odgađa u skladu s točkom (n) i komponentu varijabilne naknade koja se ne odgađa;</p>		uvijek je moguća
Članak 14.b stavak 1. točka (n)	<p>značajan dio, a u svakom slučaju najmanje 40 % varijabilne komponente naknade, odgađa se na razdoblje koje se smatra primjerenim uzimajući u obzir životni vijek koji preporučuju ulagatelji konkretnog UCITS-a te se ispravno usklađuje s prirodom rizika UCITS-a na koji se odnosi.</p> <p>Razdoblje navedeno u ovoj točki mora biti najmanje pet godina; naknada koja se isplaćuje u skladu sa sporazumom o odgodi ne može</p>	127. – 133.	Samo na <i>identificirane zaposlenike</i> , ali opcija za cijelo društvo za upravljanje uvijek je moguća

	<p>se steći brže nego to omogućuje načelo proporcionalnosti; u slučaju iznimno visokog iznosa varijabilne komponente naknade odgađa se najmanje 60 % iznosa;</p>		
<p>Članak 14.b stavak 1. točka (o)</p>	<p>varijabilna naknada, uključujući i odgođeni dio, isplaćuje se ili stječe samo ako je to održivo u skladu s financijskim stanjem društva za upravljanje u cjelini te ako je opravdano u smislu uspješnosti poslovne jedinice, UCITS-a i pojedinca na kojeg se odnosi.</p> <p>Ukupna varijabilna naknada općenito se značajno smanjuje u slučaju ograničenih ili negativnih financijskih rezultata društva za upravljanje ili konkretnih UCITS-a, uzimajući u obzir i tekuće naknade i smanjenja isplata iz ranijih dobiti, primjenom klauzula „malus” ili „clawback”;</p>	<p>36. – 38. 119. – 126. 150. – 160.</p>	<p>Samo na <i>identificirane zaposlenike</i>, ali opcija za cijelo društvo za upravljanje uvijek je moguća</p>
<p>Članak 14.b stavak 1. točka (p)</p>	<p>mirovinska politika usklađena je s poslovnom strategijom, ciljevima, vrijednosti i dugoročnim interesima društva za upravljanje i UCITS-a kojima upravlja.</p> <p>Ako zaposlenik napusti društvo za upravljanje prije umirovljenja, društvo za upravljanje zadržava diskrecijska mirovinska prava sljedećih pet godina u obliku instrumenata definiranih u točki (m). Ako zaposlenik dočeka umirovljenje, diskrecijska mirovinska prava bit će mu isplaćena u obliku instrumenata definiranih u točki (m) i predmet su razdoblja zadržavanja od pet godina;</p>	<p>80. – 88.</p>	<p>Samo na <i>identificirane zaposlenike</i>, ali je preporučljivo i na cijelo društvo za upravljanje, a ako je potrebno, društva za upravljanje trebaju biti u stanju pojasniti zašto se zahtjev primjenjuje samo na <i>identificirane zaposlenike</i></p>
<p>Članak 14.b</p>	<p>od zaposlenika se zahtijeva da se ne koriste strategijama osobne</p>	<p>92. – 94.</p>	<p>Samo na <i>identificirane zaposlenike</i>, ali je</p>

stavak 1. točka (q)	zaštite od rizika ili osiguranje naknade od odgovornosti kojima se umanjuju učinci usklađivanja rizika ugrađeni u sporazume o naknadama;		preporučljivo i na cijelo društvo za upravljanje, a ako je potrebno, društva za upravljanje trebaju biti u stanju pojasniti zašto se zahtjev primjenjuje samo na <i>identificirane zaposlenike</i>
Članak 14.b stavak 1. točka (r)	varijabilna naknada ne isplaćuje se sredstvima ni metodama koje omogućuju izbjegavanje zahtjeva propisanih u ovoj Direktivi.	14. – 17.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje
Članak 14.b stavak 2.	<p>U skladu s člankom 35. Uredbe (EU) br. 1095/2010 ESMA može zatražiti informacije od nadležnih tijela o politikama i praksama nagrađivanja iz članka 14.b ove Direktive.</p> <p>ESMA je dužna u bliskoj suradnji s Europskim nadzornim tijelom za bankarstvo (EBA) u svoje smjernice o politikama nagrađivanja uključiti odredbe o načinu na koji valja primjenjivati različita sektorska načela nagrađivanja, poput onih utvrđenih u Direktivi 2011/61/EU Europskog parlamenta i Vijeća i Direktivi 2013/36/EU Europskog parlamenta i Vijeća ako zaposlenici ili druge kategorije osoblja pružaju usluge koje podliježu drugačijim sektorskim načelima nagrađivanja.</p>	30. – 35.	
Članak 14.b stavak 3.	Načela navedena u stavku 1. primjenjuju se na naknade svih vrsta koje isplaćuje društvo za upravljanje, na sve iznose koje UCITS sam uplaćuje direktno, uključujući i naknade za uspješnost, te na sve prijenose dionica ili udjela UCITS-a, u korist kategorija zaposlenika koje uključuju više rukovoditelje, preuzimatelje rizika, kontrolne funkcije i sve zaposlenike	11. – 21.	Obvezno za cijelo društvo za upravljanje

	<p>koji primaju puni iznos naknade koja pripada istoj kategoriji naknada kao i viši rukovoditelji i preuzimatelji rizika i čije profesionalne aktivnosti proizvode značajni učinak na njihov profil rizičnosti ili profile rizičnosti UCITS-a kojima upravljaju.</p>		
<p>Članak 14.b stavak 4.</p>	<p>Društva za upravljanje koja su značajna zbog svoje veličine ili veličine UCITS-a kojima upravljaju, svoje interne organizacije i prirode, područja primjene i složenosti poslova koje obavljaju obvezni su osnovati odbor za nagrađivanje. Odbor za nagrađivanje mora biti uspostavljen na način koji mu, u okviru njegovih nadležnosti, omogućuje donošenje neovisnih prosudbi o politikama i praksi nagrađivanja i poticajima koji se dodjeljuju za upravljanje rizicima.</p> <p>Odbor za nagrađivanje koji je, gdje je to primjereno, osnovan u skladu s ESMA-inim smjernicama iz članka 14.a stavka 4, odgovoran je za pripremu odluka o naknadama, uključujući i one odluke koje utječu na rizik i upravljanje rizikom društva za upravljanje ili UCITS-a na koje se odnose, koje donosi upravljačko tijelo u svojoj nadzornoj funkciji. Predsjednik odbora za nagrađivanje član je upravljačkog tijela koji ne obavlja nikakvu izvršnu funkciju u dotičnom društvu za upravljanje. Članove odbora za nagrađivanje čine članovi upravljačkog tijela koji ne obavljaju nikakvu izvršnu funkciju u društvu za upravljanje.</p> <p>Ako nacionalni zakon propisuje da zaposlenici moraju biti predstavljeni u upravljačkom tijelu, odbor za nagrađivanje mora uključivati</p>	<p>54. – 66.</p>	<p>Obvezno za cijelo društvo za upravljanje</p>

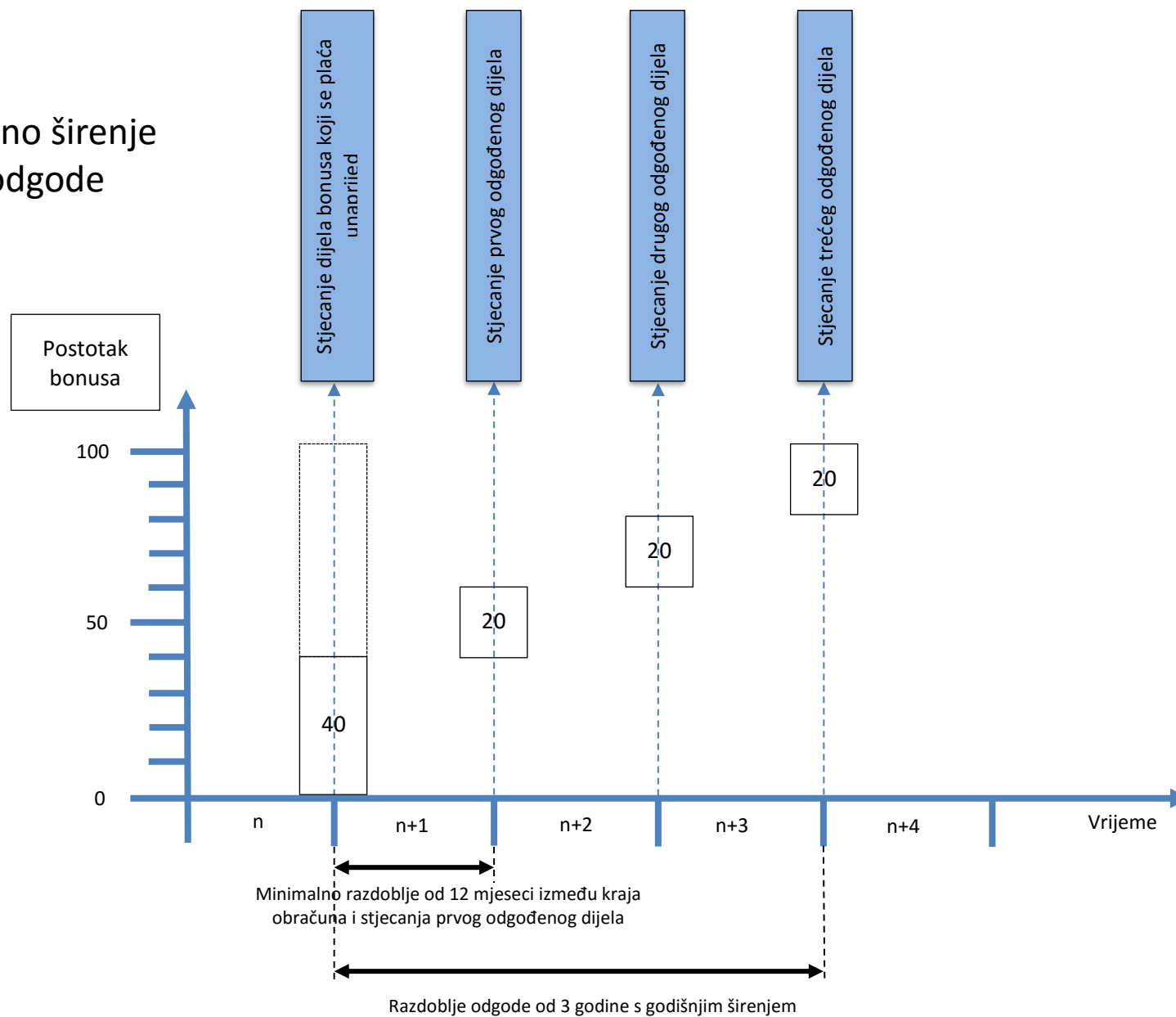
	<p>jednog ili više predstavnika zaposlenika. Prilikom pripreme svojih odluka odbor za nagrađivanje dužan je u obzir uzeti dugoročni interes ulagatelja i drugih dionika, kao i javni interes.</p>		
--	---	--	--



Prilog III.

Shematski prikaz nekih mehanizama odgode

Proporcionalno širenje u shemi odgode



Obračun naspram odgode naspram zadržavanja

