

---

# *Rörliga ersättningar inom finansbranschen*

## *Nya regler påverkar företagen*



---

*September  
2014*

# Innehåll

Förord .....	3
Identifiering av risktagare .....	4
Ersättningar och intressekonflikter .....	6
Rörlig ersättning och belöningspsykologi.....	8
Förkortningar .....	10
Kontakt .....	12

# Förord



---

## André Wallenberg

Ansvarig för Risk- och finansiella regelverk inom PwC

---

Rörliga ersättningar har länge varit ett hett diskussionsämne och speciellt inom den finansiella sektorn där många anser att de rörliga ersättningarna drivit fram ett osunt risktagande. Efter finanskrisen har tillsynsmyndigheter arbetat med att strama upp reglerna runt de rörliga ersättningarna och särskilt för de personer som definieras som risktagare.

Reglerna runt rörliga ersättningar är många och omfattas bland annat av AIFMD, UCITS V, CRD III och CRD IV. I samband med ett frukostseminarium som PwC genomförde innan sommaren ställdes ett antal enkätfrågor till deltagarna, som representerade kreditinstitut, värdepappersbolag, fondbolag och AIF-förvaltare. Vi kommer i denna skrift belysa relevanta delar av dessa svar och diskutera ersättningar från en psykologisk vinkling baserat på en studie som PwC genomfört tillsammans med London School of Economics and Political Sciences.

Många aktörer har idag valt att kraftigt dra ner på antalet medarbetare som får rörlig ersättning och vissa har valt att helt avstå från rörlig ersättning i sin ersättningsmodell. En anledning till detta är problematiken med gränsdragningar som kan få en stor påverkan på företagens styrmodell, limitstruktur och inte minst riskkultur. I ett företag med hierarkisk styrmodell kommer sannolikt endast personal/chefer med beslutsmandat att anses vara de som initierar risk och därmed risktagare. I en mer decentraliserad organisation kan det vara oklart vem som egentligen initierar och lägger fram underlag för beslut eftersom den initiala kundkontakten kan ha en stor påverkan på risk- eller kreditbeslut.

Ett annat område som kommit i fokus är intressekonflikter. Riskstyrning och kontroll är mycket högt prioriterat av lagstiftare och tillsynsmyndigheter. Det är viktigt att se intressekonflikter ur ett vidare perspektiv än bara riskerna med rörlig ersättning till exempel ur ett riskstyrningsperspektiv. Föreskrifter från FI om styrning, riskhantering och kontroll (FFFS 2014:1 ändrad genom 2014:30) samt föreskrifter om hantering av operativ risk och IT-risk lägger ytterligare tonvikt på hantering av intressekonflikter i verksamheten.

Nu ser vi fram emot att diskutera denna utveckling med dig och andra aktörer i branschen för att tillsammans identifiera vägval och konkreta åtgärder.

God läsning och kontakta oss gärna för vidare information och diskussioner.

*André Wallenberg*



## Identifiering av risktagare



Endast 34 procent av företagen i PwC:s enkät anser att förändringen av kretsen av risktagare inte kommer att innebära en stor omställning för dem.

EU-kommissionens förordning 604/2014 definierar kvalitativa och kvantitativa kriterier för att fastställa personalkategorier vars yrkesutövning har väsentlig inverkan på ett instituts riskprofil ("risktagare"). FI publicerade den 9 juli 2014 sin föreskrift FFFS 2014:22 om ersättningssystem som ändring till den tidigare föreskriften FFFS 2011:1.

### Kriterier för identifiering av risktagare

Identifiering av risktagare sker utifrån ett antal kvalitativa och kvantitativa kriterier. De kvalitativa kriterierna omfattar nu även seniora chefer.

Anställda med övergripande ansvar för riskhantering i en väsentlig affärsenhet ska nu inkluderas. Nytt är också att anställda som har ledningsansvar i en oberoende kontrollfunktion ska inkluderas liksom anställda som har ledningsansvar i en väsentlig affärsenhet. Till vem dessa anställda rapporterar ska också beaktas som en del av de kvalitativa kriterierna för identifieringen av huruvida de är risktagare.

Begreppet "särskilt reglerad personal" ersätts med "anställda vars arbetsuppgifter har en väsentlig inverkan på företagets riskprofil".

Den tidigare definitionen av "betydande företag" tas bort ur FI:s föreskrift. Ett företag som är betydande i storlek, intern organisation och verksamhetens art, omfattning och komplexitet ska ha en ersättningskommitté. Kommittén ska oberoende bedöma företagets ersättningsprinciper och ersättningssystem.

### Analys av risktagare

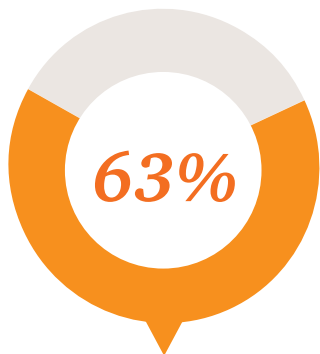
Ett företag ska årligen genomföra och dokumentera en analys över anställda som är risktagare. Analysen av kvantitativa risktagare ska baseras på de ersättningar som tilldelats under föregående budgetår.

De kvantitativa kriterierna definierar beloppsgränser för när en anställd automatiskt anses vara risktagare. Företag kan begära undantag för anställda eller en kategori av anställda från att vara risktagare. Företaget behöver i så fall motivera varför man anser att den anställdes arbetsuppgifter inte har någon väsentlig påverkan på affärsenhetens riskprofil, alternativt jobbar och har beslutsrätt i en affärsenhet som inte är väsentlig.



Begäran om undantag ska meddelas till och i vissa fall förhandsgodkännas av FI alternativt EBA, beroende på den anställdes ersättningsnivå.

Avseende tillämpning för företag med verksamhet i olika länder så ska de kvantitativa kriterierna tillämpas separat för varje land, inklusive filialer.



63 procent av företagen i PwC:s enkät kommer att på sikt göra vissa eller stora förändringar i sina ersättningsprogram i och med de nya reglerna.



**Ralf Sjö**

Specialist på riskstyrning inom finanssektorn

## Kommentar PwC

EBA har haft tre övergripande teman som utgångspunkter i sitt arbete. Man vill främja företagskulturer och beteenden där medarbetarna skapar långsiktigt värde för aktieägarna. Vidare vill man begränsa ersättningsmodeller som kan anses driva kortsiktighet och högt risktagande. Slutligen vill man också att företagen ska arbeta för förbättrad styrning med väl underbyggda ersättningsprinciper och en transparent kommunikation med ägare och intressenter. EBA:s egna granskningar har visat att medlemsländerna hittills har infört reglerna på olika sätt och man vill härmed harmonisera tillämpningen i medlemsländerna.

Företag i den finansiella sektorn står inför en rad utmaningar i och med de nya reglerna. Ersättningsfrågan är nära sammankopplad med bredare affärs- och operativmodellsförändringar som pågår i branschen. De nya reglerna ger ersättningsfrågan en allt mer strategisk betydelse eftersom den uttryckligen berör nyckelmedarbetare.

Analysen av kvantitativa risktagare ska baseras på föregående budgetår (eng. "preceding financial year"). För en analys som genomförs 2014 innebär detta 2013. Ersättningen som företaget ska beräkna för att avgöra om en medarbetare är kvantitativ risktagare år 2014 omfattar fast lön och relaterade förmåner för 2013. Därtill kommer för 2013 tilldelad rörlig ersättning i form av kontant bonus, andelar och/eller andra instrument. Del av rörlig ersättning som tilldelats 2013 men är uppskjuten på kommande år ska tas med i sin helhet, dock inte ersättning som tilldelats före år 2013.

Processerna för att identifiera och fortgående analysera risktagare behöver vara robusta och transparenta för att möjliggöra en dialog med FI och i förekommande fall EBA.

En viktig poäng är att analysera hela värdekedjan för att kunna identifiera risktagare exempelvis:

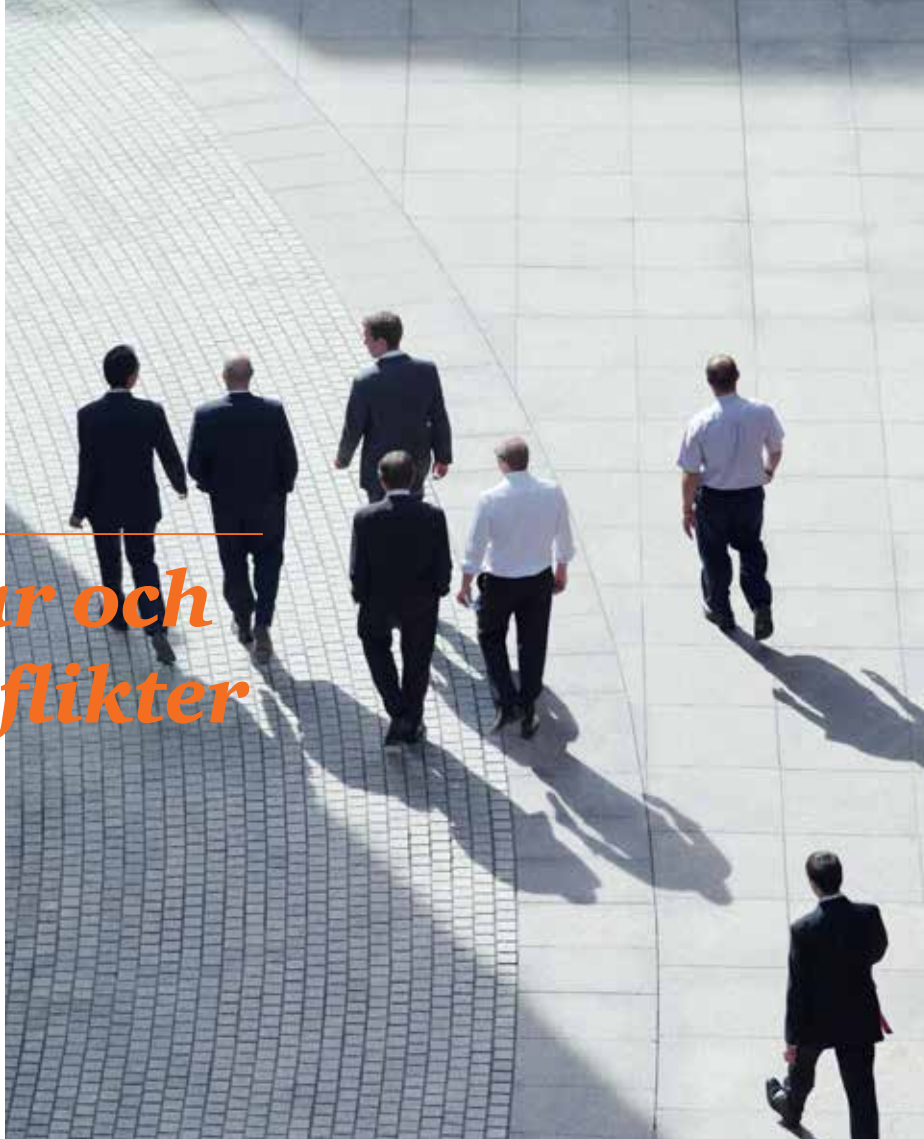
- kundrådgivare
- anställda med ledningsansvar
- seniora beslutsfattare med övergripande ansvar
- kontrollfunktioner.

Detta omfattar i praktiken fler anställda än vad företagen identifierat idag.

En central aspekt är reglerna om förhållandet 1:1 mellan fast och rörlig ersättning. Det så kallade bonustaket tillämpas på medarbetare som har väsentlig inverkan på företagets riskprofil och gäller vare sig en medarbetare är risktagare under det kvalitativa eller kvantitativa kriteriet. Regeringen har tillsatt en utredning som under hösten 2014 ser över möjligheterna att avvika från bonustaket.

Berörda företag behöver fatta en rad taktiska beslut om hur de genomför samt kommunicerar internt och externt sin analys av risktagare (inklusive möjliga undantag). Man behöver också fatta mera strategiskt långsiktiga beslut om ersättningsmodellens utformning. Ersättningsmodellen behöver vara synkroniserad med företagets riskstrategi, aktieägarnas avkastningskrav, önskad företagskultur och önskade beteenden bland medarbetarna.

# Ersättningar och intressekonflikter



52 procent av företagen i PwC:s enkät uppger att de endast delvis har analyserat hur riktlinjerna kommer att påverka deras produktutbud och tjänster.

## Nya riktlinjer

ESMA har utfärdat riktlinjer för att hjälpa finansiella företag att uppfylla lagen (2007:528) om värdepappersmarknadens krav avseende identifiering och hantering av intressekonflikter.

Dessa riktlinjer tar i första hand sikte på hur ersättningar och förmåner kan påverka anställda och uppdragstagare att agera på ett sätt som inte är i linje med kundens bästa intresse. Till skillnad från nuvarande ersättningsregler för finanssektorn (FFFS 2011:1 ändrad genom FFFS 2014:22) värnar dessa riktlinjer alltså inte om företagets finansiella stabilitet utan om kundens bästa.

## Tillämpningsområde

Riktlinjerna gäller för värdepappersbolag, kreditinstitut som tillhandahåller investeringstjänster, samt fondbolag eller AIF-förvaltare med tillstånd till diskretionär portföljförvaltning eller investeringsrådgivning.

Riktlinjerna likställs med allmänna råd från Finansinspektionen och instituten måste med alla tillgängliga medel försöka följa dessa. De blev tillämpliga på svenska företag den 28 januari 2014 men bör inte påverka utbetalningen av 2013 års ersättningar.

## Personer som omfattas

Principerna i riktlinjerna bör tillämpas på personer som kan ha en väsentlig påverkan på den tillhandahållna tjänsten eller på företagsbeteendet. De omfattar även annan personal som är indirekt delaktig i tillhandahållandet av investerings- eller sidotjänster och för vilka ersättning kan utgöra ett olämpligt incitament att handla på ett sätt som strider mot kundens bästa.

Företagen bör tillämpa en lämplig balans mellan fast och rörlig ersättning. ESMA ställer inga exakta krav på denna relation men en hög andel rörlig ersättning grundad på kvantitativa kriterier anses dock kunna förmå en person att fokusera på kortsiktiga vinster snarare än kundens bästa.

### Utformningen av ersättningsprinciperna

Företagen bör se till att deras ersättningsprinciper och ersättningssystem kompletteras så att intressekonflikter undviks.

### Exempel i ESMA:s riktlinjer på dålig praxis

Att rådgivare får extra ersättning om de uppmuntrar kunder att ansöka om nya fondprodukter i vilka företaget har särskilt intresse anses inte vara god praxis. Inte heller bör företagen utlova hög bonus för särskilda produkter eller baserat enbart på försäljningsvolym. Hög ersättning kopplad till hög omsättning är inte heller att anse som god praxis.

### Exempel i ESMA:s riktlinjer på god praxis

Ersättningen bör kopplas till kvalitativa kriterier som kundnöjdhet och efterlevnad av regler och utbetalas genom flera delutbetalningar. Utbetalningsperioden bör kopplas antingen till kundens investeringsperiod eller invänta kundens slutliga intäkter från investeringen. Beräkningsgrunderna bör baseras både på antal sålda produkter och kundens vinst.

### Uppföljning och kontroll

Övervakningen ska syfta till att identifiera beteenden som inte är i linje med kundens bästa. Företagen förväntas använda särskilda tekniska verktyg för detta och rapportera resultatet till styrelse och ledning med angivande av lämpliga åtgärder vid brister.



**Veronica Sommerfeld**

Jurist och specialist på regelverk för finanssektorn

## Kommentar PwC

Att lägga till en intressekonfliktsdimension till företagets nuvarande ersättningsprinciper kan skapa praktiska problem. Bland annat är personkretsen som ska omfattas av de nya riktlinjerna (relevanta personer) en annan än den som anges i ersättningsreglerna. Relevanta personer omfattar bland annat kontorspersonal med kundkontakt, försäljningschefer, produktutvecklare, finansanalytiker, klagomålshandläggare och anknutna ombud.

Ersättningsreglerna fokuserar på den anställdes påverkan på företagets riskprofil (risktagare) medan riktlinjerna ser till personens inflytande över kundens intresse. Motivet till det är att dessa antingen har en ställning som kan användas för att sätta press på rådgivarna, eller kan påverka deras beteende genom övertygande analyser eller genom att bortse från bristande kvalitet på tjänster och produkter.

EBA:s och ESMA:s regelverk har skilda syften. Det ena syftet är att värna om finansiell stabilitet och det andra att hantera intressekonflikter. Detta i kombination med att de träffar olika personkretsar gör att företagen skulle behöva ha två parallella system för utvärdering, övervakning och utbetalning. I det ena fallet bör utbetalningen följa företagets livscykel medan i det andra kundens långsiktiga vinst.

Företagen bör i så fall fråga sig om lösningarna behöver göras personberoende och hur de då ska hantera personalomsättning.

En annan viktig fråga är om reglerna kan komma att påverka företagets innovation av nya produkter och tjänster och deras möjligheter att få dessa i omlopp. Incitamentsproblematiken bör enligt ESMA tas upp redan vid utformningen av produkten och dess försäljningsstrategi. Att skapa "månadens produkt" eller att utge olika ersättningar för olika produkter och på så sätt styra försäljningen mot en viss produkt som företaget vill gynna är inte lämpligt.

Ett sätt att hantera detta kan enligt ESMA vara att koppla personalens ersättning till i efterhand uppmätt kundnöjdhet. Till exempel i form av färre kundklagomål mot en viss försäljare eller produkt. Ett annat sätt kan vara att använda historiska fakta kring försäljningstrender och orsaksanalys för att se hur ersättningar eller andra incitament påverkat försäljningen tidigare och sedan undvika högriskmoment. En utmaning för företag med dessa lösningar är att hitta tillräcklig information och bra analysverktyg för att kunna dra lämpliga slutsatser.

Det får enligt vår mening anses tveksamt att de nya riktlinjerna skulle

innebära ett hinder mot att hitta lämpliga belöningsstrukturer, men det kommer säkerligen krävas lite nytänkande.

Vid produktframtagning är det också viktigt att väga in den påverkan som det föreslagna provisionsförbudet för värdepappersbolag och försäkringsmäklare kan få på den externa distributionen av nya produkter.

Hur ska då de nya riktlinjerna införlivas i de befintliga ersättningsprinciperna? Ett sätt kan vara att lägga tonvikten på hur personalens prestationer utvärderas. Hur kan prestationen mätas för att spegla kundnytta och kundvinst? Kan till exempel gamla mått på uppnådda volymer bytas ut mot goda resultat i genomförda kundutvärderingar eller god avkastning för kunden? En utmaning som då genast inställer sig är att oavsett hur nöjd kunden är så kanske det finansiella resultatet i bolaget inte medger att rörlig ersättning betalas ut.

Enligt vår mening är dock den potentiellt största vinsten med dessa nya riktlinjer ett ökat förtroende för finansmarknaden. För de företag som ökar sin transparens kring hur de rörliga ersättningarna tilldelas bör det innebära en klar konkurrensfördel. Speciellt om ett klart budskap ges till kunden att alla ersättningar avvägs noga mot eventuella intressekonflikter.

# Rörlig ersättning och belöningspsykologi



## **Uppskjutande av rörlig ersättning och bonustak**

För kreditinstitut, värdepappersbolag, fondbolag med portföljförvaltning och AIF-förvaltare gäller att rörlig ersättning till risktagare till viss del ska skjutas upp på minst tre till fem år om den rörliga ersättningen under ett år uppgår till minst 100 000 kr.

För samma typ av företag och anställda finns också ett tak som innebär att den rörliga ersättningen inte får överstiga den fasta ersättningen för samma år.

## **The psychology of incentives**

PwC har tillsammans med London School of Economics and Political Sciences genomfört ett projekt där man undersökte hur ledande befattningshavare, verksamma i olika branscher världen över, uppfattade ersättning och incitamentsprogram.

Undersökningen visar variationer beroende på ålder, kön, geografi och bransch, vilket är viktigt att hålla i minnet när resultaten analyseras med bäring på belöningsprogram i olika företag.

## **Anställda i finansbranschen ogillar risk rörande egen ersättning**

Undersökningsresultatet avseende finansbranschen<sup>1</sup> visar att ledande befattningshavare har en större motvilja mot risker än vad man ofta antar. Bara en fjärdedel skulle välja att byta fast ersättning mot att få en bonus på ett betydligt högre belopp. Detta är faktiskt något lägre än snittet för samtliga branscher. Motviljan mot risk ökar också ju högre värdet är av det som står på spel.

## **Komplexitet och oklarhet minskar värdet av belöningsprogram**

Mer än hälften av de tillfrågade i undersökningen föredrar ett enkelt och tydligt belöningspaket framför ett mer komplext paket av samma eller större värde.

När det gäller prestationskriterier föredrar mer än två tredjedelar ett internt mått som de kan påverka, till exempel

enhetens/företagets vinst, framför en extern relativ parameter till exempel totalavkastning.

## **Ju längre man måste vänta, desto mindre är det värt**

Undersökningen visar också att värdet av en framtida betalning uppfattas som mycket lägre än det ekonomiska nuvärdet. En utbetalning av 100 000 kr som görs under tre kommande år diskonteras med i snitt 31 procent per år och värderas sålunda till 50 000 kr medan det matematiska nuvärdet vid tre procents ränta är mer än 94 000 kr.

## **Allt är relativt**

En majoritet föredrar att få mindre betalt i absoluta tal så länge de får mer betalt än jämförbara kollegor. Bara en fjärdedel föredrar att få en i absoluta tal högre ersättning, även om den skulle vara lägre jämfört med vad andra med liknande jobb får betalt.

## **Långsiktiga incitamentsprogram**

Mindre än hälften anser att de långsiktiga incitamentsprogram deras arbetsgivare erbjuder är ett effektivt incitament.

Samtidigt uppskattar ändå två tredjedelar möjligheten att få delta i programmen.

<sup>1</sup> Pay: What motivates financial services executives? The psychology of incentives, publicerad av PwC i augusti 2012



Vill du byta en fast ersättning på \$ 41 250 mot en möjlighet att få en rörlig bonus på upp till \$ 90 000?

Population	Vill byta fast lön mot bonus
Samtliga	28%
Kvinnor	23%
Män	30%
UK och Australien	15%
Brasilien, Kina	35%+
Finansbranschen	24%

Vad är värdet idag av en framtida utbetalning (pro rata) under tre år?

Population	Värdet av uppskjuten \$1
Samtliga	\$0,50
Europa	\$0,65
Nordamerika	\$0,50
Asia Pacific	\$0,37
Finansbranschen	\$0,49



**Kristian Gustavson**  
Skatterådgivare och specialist på ersättningsfrågor

## Kommentar PwC

*Effekter av komplexa belöningsprogram och skärpningar av regler kring rörliga ersättningar*  
Från både regelmakare och ägarhåll ställs krav på en tydlig koppling mellan prestation och rörlig ersättning och att långsiktigt hållbara prestationer snarare än kortsiktiga vinster ska belönas. Detta tenderar till att villkoren i belöningsprogrammen blir komplicerade.

Faktorer som bidrar till komplexiteten:

- bonustak
- uppskjutande av rörlig ersättning
- utbetalning i form av instrument i vissa fall
- riskjustering av uppskjuten ersättning.

De anställda kan ha svårt att förstå vad belöningsprogrammen faktiskt innebär. Det kan uppfattas som osäkert vad ett löfte om rörlig ersättning egentligen är värt i utgångsläget. Vad kan jag, givet en viss prestation, räkna med att få och när utbetalas ersättningen i så fall?

Detta står i skarp kontrast till vad undersökningsresultaten säger om vad de anställda föredrar. De vill ha enkla villkor, de vill inte ta risker med sin ersättning och de undervärderar framtida utbetalningar.

För berörda bolag kräver flodvågen av regler på ersättningsområdet anpassningar av ersättningsprinciper och ställningstaganden i komplicerade tolkningsfrågor. För att säkerställa att man följer alla föreskrifter krävs dessutom stabila interna processer som utvecklas i takt med regeländringarna. Många företag upplever regelbördan som administrativt betungande.

### Rörlig ersättning kostar

Det är uppenbart att komplicerade belöningsprogram med rörliga ersättningar kostar mycket. Både direkt i form av de anställdas ersättningar och indirekt för administrationen. I ljuset av undersökningsresultaten, om hur de anställda värderar rörliga och uppskjutna ersättningar, kan man fråga sig hur kostnadseffektiva programmen egentligen är och om de styr beteenden i önskad riktning och leder till bättre prestationer.

Mot bakgrund av detta kan det finnas anledning att utvärdera befintliga program och ta ställning till om förändringar behövs.

### Från rörlig till fast ersättning?

En hel del talar för att företagen borde fundera över att skifta från rörlig till fast ersättning och förenkla belöningsprogrammen.

Ökade fasta kostnader måste dock vägas mot den kostnadsflexibilitet som rörliga ersättningar innebär.

Värdet för de anställda att bli utvalda att delta i ett belöningsprogram ska inte heller underskattas. Men detta kanske kan uppnås med ett enklare program med ett större uppfattat värde.

För arbetsgivare som konkurrerar om talanger med företag som erbjuder höga rörliga ersättningar kan det vara en utmaning att rekrytera och behålla anställda om man inte kan erbjuda liknande villkor.

I PwC:s enkät svarar dock bara 10 procent obetingat ja på frågan om de nya ersättningsreglerna försvårar för dem att behålla nyckelpersonal.

### Helhetssyn på ersättningspaketet

Lön och belöning handlar inte bara om dyrbara incitamentsprogram utan minst lika mycket om att de anställda ska uppfatta erkänsla och rättvisa.

En arbetsgivare som erbjuder sina nyckelpersoner ett enkelt och tydligt incitamentsprogram och lyckas kommunicera värdet av hela belöningspaketet, inklusive tjänstepension och andra förmåner, borde kunna växla ner andelen rörlig ersättning till fast lön utan att de fasta kostnaderna skenar.

---

# Förkortningar

**EBA**

European Banking Authority

**ESMA**

European Securities and Markets Authority

**ESMA:s riktlinjer**

Riktlinjer om ersättningspolicy och ersättningspraxis (MiFID-direktivet),  
3 juni 2013 | ESMA/2013/606

**EU-kommissionens förordning 604/2014**

KOMMISSIONENS DELEGERADE FÖRORDNING (EU) nr 604/2014 den  
4 mars 2014 som kompletterar Europaparlamentets och rådets direktiv 2013/36/EU  
vad gäller tekniska standarder för tillsyn avseende kvalitativa och kvantitativa  
kriterier för att fastställa personalkategorier vars yrkesutövning har väsentlig  
inverkan på ett instituts riskprofil

**FFFS 2011:1**

Finansinspektionens föreskrifter om ersättningssystem i kreditinstitut,  
värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning

**FFFS 2014:22**

Föreskrifter om ändring i Finansinspektionens föreskrifter (FFFS 2011:1) om  
ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med  
tillstånd för diskretionär portföljförvaltning

**FI**

Finansinspektionen

**LVM eller lagen om värdepappersmarknaden**

Lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden



# Kontakt

*André Wallenberg*  
010-212 48 56  
andre.wallenberg@se.pwc.com

*Ralf Sjö*  
010-212 90 64  
ralf.sjoe@se.pwc.com

*Veronica Sommerfeld*  
010-213 37 37  
veronica.sommerfeld@se.pwc.com

*Kristian Gustavson*  
010-213 33 90  
kristian.gustavson@se.pwc.com

PwC Sverige är marknadsledande inom revision, redovisning, skatte- och affärsrådgivning med 3 800 medarbetare på 100 kontor runt om i landet. Med erfarenhet och unik branschkunskap utvecklar vi värden för våra 60 000 kunder vilka utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn.

PwC Sverige drivs som en självständig och oberoende juridisk enhet. Vi ingår i det globala nätverket PwC och delar våra kunskaper, erfarenheter och lösningar med 184 000 medarbetare i 157 länder för att utveckla nya perspektiv och praktiska råd.

Besök vår webbplats  
[www.pwc.se](http://www.pwc.se)

