Compensación cada vez más vinculada a objetivos ESG



Publicado el 28 de abril de 2023 por [**Editor**](https://www.xbrl.org/news/compensation-increasingly-linked-to-esg-goals/)

Con mucha discusión sobre el cómo y el cuándo de las divulgaciones de sostenibilidad, puede ser fácil olvidar algunas de las motivaciones detrás de los cambios. Esta semana, el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) publicó un informe que profundiza en el riesgo relacionado con el clima en los marcos de compensación, un área que se basa en datos relacionados con el clima confiables y de calidad.

El Grupo de Contacto de Monitoreo de Compensación (CMCG) del FSB, responsable del informe, ha observado que las instituciones financieras están utilizando cada vez más métricas climáticas para impulsar la responsabilidad por la entrega de resultados. Los marcos de compensación pueden impulsar el progreso hacia objetivos estratégicos en el clima, un paso más allá de la divulgación y la gestión de riesgos, pasando directamente a los incentivos. El informe examina cómo las instituciones financieras han incorporado el riesgo financiero relacionado con el clima en los marcos de compensación.

El Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD) y la Junta de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB) han descrito cómo las políticas de remuneración pueden vincularse con la responsabilidad por el progreso hacia los objetivos relacionados con el clima.

El FSB encontró desafíos comunes en todos los sectores que comenzaron a introducir estas métricas y, como era de esperar, entre otros (selección de KPI adecuados, sincronización desalineada, desafíos de incentivos), un tema clave es la brecha de datos. La falta de divulgación y transparencia adecuadas, y la falta de confiabilidad de los datos existentes, dificultan la realización de análisis de riesgos climáticos de manera cuantitativa y confiable.

Ya sea que esté o no de acuerdo con la creciente implementación de métricas no financieras en los marcos de compensación, están comenzando a afianzarse en varios sectores, y la clave, como con la mayoría de las cosas relacionadas con el clima, es garantizar que se utilicen datos sólidos y confiables. respaldado por divulgaciones digitales comparables internacionalmente.

Lea más  [aquí](https://www.fsb.org/2023/04/climate-related-financial-risk-factors-in-compensation-frameworks/) .

[COMPENSACIÓN](https://www.xbrl.org/tag/compensation/)[ESG](https://www.xbrl.org/tag/esg/)[FSB](https://www.xbrl.org/tag/fsb/)

Factores de riesgo financiero relacionados con el clima en los marcos de compensación

Disponible como: [PDF](https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P204023.pdf)

20 abril 2023

Las métricas relacionadas con el clima a menudo son parte de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) que las instituciones financieras utilizan cada vez más como parte de la medición del desempeño para determinar la compensación variable.

El impacto del cambio climático en el sistema financiero se está convirtiendo en una prioridad estratégica para las instituciones financieras y los reguladores. A su vez, las instituciones financieras están adoptando cada vez más métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación y muchas jurisdicciones han incorporado o planean incorporar reglas o guías en los marcos regulatorios y de supervisión en banca, seguros y gestión de activos.

Este informe revisa las prácticas de compensación en torno a los objetivos relacionados con el clima y cómo se incorpora el objetivo declarado de las instituciones financieras en sus marcos de compensación. Los factores de riesgo financiero relacionados con el clima en los marcos de compensación siguen siendo un tema emergente. Por lo tanto, este informe no tiene como objetivo presentar y comparar prácticas entre jurisdicciones, sino identificar desafíos y brindar una visión temprana en un campo de rápido movimiento para ayudar a las iniciativas en curso de los reguladores y las instituciones financieras.

Los desafíos comunes incluyen:

* brechas en la disponibilidad y confiabilidad de los datos que dificultan la aplicación de métricas consistentes y su seguimiento en la evaluación del desempeño y la determinación de la compensación
* desarrollo de métricas objetivamente medibles que estén alineadas con las estrategias de las instituciones financieras
* desalineación de los plazos entre los períodos de evaluación de la compensación y la materialización de los resultados relacionados con el clima.

Se espera que la incorporación de métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación evolucione aún más. Se necesita una revisión y adaptación continuas de las métricas por parte de las instituciones financieras, en respuesta a un entorno que cambia rápidamente, para garantizar la alineación efectiva de la compensación con la asunción prudente de riesgos. Los reguladores financieros pueden facilitar este proceso ayudando a compartir prácticas regulatorias y de la industria entre sí y con la industria.

Tipo(s) de contenido : [Publicaciones](https://www.fsb.org/content_type/publications/)Fuente(s) : [FSB](https://www.fsb.org/source/fsb/)Área(s) de política : [Riesgos relacionados con el clima](https://www.fsb.org/policy_area/climate/) , [Compensación](https://www.fsb.org/policy_area/compensation/)



Resumen ejecutivo

El impacto del cambio climático en el sistema financiero se está convirtiendo en una prioridad estratégica para las instituciones financieras y los reguladores. A su vez, las instituciones financieras están adoptando cada vez más métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación y muchas jurisdicciones han incorporado o planean incorporar reglas u orientación en los marcos regulatorios y de supervisión. Además, muchas jurisdicciones están monitoreando la incorporación de riesgos relacionados con el clima en los marcos de compensación en banca, seguros y gestión de activos. Sin embargo, estas iniciativas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo e implementación, y vienen con una serie de desafíos.

Las métricas relacionadas con el clima tienden a incluirse en la medida no financiera de los cuadros de mando integral de las instituciones financieras en lugar de como una medida financiera. A menudo forman parte de una categoría ambiental, social y de gobernanza (ESG) que incorpora factores ESG más amplios, como la diversidad y la inclusión, mientras que en algunos casos existen categorías separadas específicas para el clima.

Las métricas relacionadas con el clima incorporadas en los marcos de compensación incluyen la reducción de la huella de carbono, la provisión de finanzas y productos sostenibles, y medidas de tipo de rendición de cuentas, como el liderazgo en el área relacionada con el clima. Algunas instituciones financieras también utilizan métricas externas, como calificaciones e índices, para compararse con sus pares.

Cuando se incluyen en los marcos de compensación, las métricas relacionadas con el clima son generalmente aplicables a nivel individual y / o colectivo solo para ejecutivos y altos directivos. Las métricas relacionadas con el clima se incorporan principalmente en el plan de incentivos a corto plazo y, en menor grado, en el plan de incentivos a largo plazo.

El impacto de las métricas relacionadas con el clima en los resultados de la compensación total es relativamente modesto en la actualidad, en parte porque sus ponderaciones aún son pequeñas o se utilizan solo como un ajustador o modificador general. Sin embargo, algunas instituciones financieras informan que están aumentando las ponderaciones de las métricas relacionadas con el clima y moviéndolas a un componente principal en lugar de como un modificador.

Las diferencias geográficas son más prominentes que las diferencias sectoriales para explicar el progreso en la adopción de métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación entre las instituciones financieras, lo que refleja las diferentes etapas de desarrollo en las iniciativas climáticas en general entre las instituciones financieras, así como las expectativas de las partes interesadas, como accionistas, inversores y clientes.

Las instituciones financieras identificaron una serie de desafíos importantes al incluir métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación. Por ejemplo, las brechas en la disponibilidad y confiabilidad de los datos dificultan la aplicación de métricas consistentes y su monitoreo en la evaluación del desempeño y la determinación de la compensación. Otro desafío común es desarrollar métricas significativas que sean relevantes y alineadas con las estrategias de las instituciones financieras y que también sean objetivamente cuantificables y medibles. Los objetivos relacionados con el clima tardarán tiempo en alcanzarse, por lo que puede haber una desalineación inherente entre un período de evaluación del desempeño relativamente corto de los marcos de compensación y un período relativamente largo para la materialización de los resultados relacionados con el clima.

Para superar estos desafíos, las instituciones financieras están revisando y adaptando regularmente las métricas para vincularlas más estrechamente con sus estrategias y negocios. Los desafíos de desajuste temporal podrían superarse estableciendo efectivamente hitos a corto plazo para recompensar el progreso a corto plazo frente a los objetivos climáticos a largo plazo.

Se espera que la incorporación de métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación evolucione aún más, en línea con el cambio climático cada vez más prominente como una prioridad estratégica para las instituciones financieras, sus reguladores y otras partes interesadas. Es necesaria una revisión y adaptación continuas de las métricas por parte de las instituciones financieras, en respuesta a un entorno que cambia rápidamente, para garantizar una alineación efectiva de la compensación con una asunción prudente de riesgos. Los reguladores financieros pueden facilitar este proceso ayudando a compartir las prácticas regulatorias y de la industria entre sí y con la industria.

Introducción

El Grupo de Contacto de Monitoreo de Compensación (CMCG), compuesto por supervisores globales de las jurisdicciones miembros del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB), tiene la tarea de monitorear e informar sobre el progreso de la implementación nacional de los Principios para Buenas Prácticas de Compensación y Estándares de Implementación (Principios y Estándares) del FSB. El CMCG publicó su último Informe de Progreso en noviembre de 2021.2 El informe observó una tendencia emergente de que las instituciones financieras están utilizando cada vez más medidas no financieras, incluidos los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), para impulsar la rendición de cuentas por la obtención de resultados. En el contexto de este hallazgo, el CMCG decidió examinar esta tendencia emergente en 2022, centrándose específicamente en los factores de riesgo financiero relacionados con el clima en los marcos de compensación.

Un número creciente de instituciones financieras han adoptado objetivos estratégicos que incluyen factores ESG y están utilizando cada vez más medidas no financieras relacionadas con ESG en la medición del desempeño para determinar la compensación variable. Sin embargo, se están desarrollando los medios por los cuales el objetivo estratégico se traduce en el marco de compensación. Este informe revisa las prácticas de compensación en torno a un tema relacionado con el clima y cómo el objetivo declarado de las instituciones financieras en relación con los riesgos financieros relacionados con el clima se incorpora en el marco de compensación.

Los factores de riesgo financiero relacionados con el clima en los marcos de compensación siguen siendo un tema emergente. Por lo tanto, este informe no tiene como objetivo presentar y comparar prácticas entre jurisdicciones, sino más bien identificar desafíos y proporcionar una visión temprana en un campo en rápido movimiento para ayudar a las iniciativas en curso de los reguladores y las instituciones financieras.

En los últimos años, el enfoque principal de las instituciones financieras reguladas en el campo relacionado con el clima ha sido la gestión y divulgación de riesgos. Sin embargo, los organismos internacionales reconocen que el vínculo con los marcos de compensación puede ser una forma de incentivar e impulsar el progreso hacia los objetivos estratégicos, como se refleja en los siguientes documentos:

 ■ El Informe de Situación del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el Clima (TCFD) establece que "las políticas de remuneración son incentivos importantes para lograr las metas y objetivos de una organización y pueden proporcionar información sobre la gobernanza, la supervisión y la rendición de cuentas de una organización para gestionar los problemas relacionados con el clima" y presentó algunos ejemplos de divulgación relevante.

■ El Borrador de Exposición sobre Divulgaciones relacionadas con la Sostenibilidad del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB) establece que "una entidad revelará cómo el organismo y sus comités supervisan el establecimiento de objetivos relacionados con riesgos y oportunidades significativos relacionados con el clima, y monitorearán el progreso hacia ellos, incluido si las métricas de desempeño relacionadas se incluyen en las políticas de remuneración y cómo" y que "una entidad divulgará información relevante para la métrica intersectorial". Categorías de remuneración: i) el porcentaje de remuneración de la dirección ejecutiva reconocido en el período actual que está vinculado a consideraciones relacionadas con el clima; y ii) una descripción de cómo se tienen en cuenta las consideraciones relacionadas con el clima en la remuneración de los ejecutivos".

■ El documento de aplicación sobre la supervisión de los riesgos relacionados con el clima en el sector de los seguros de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) establece que "la alineación de la remuneración con la asunción prudente de riesgos debe tener en cuenta los riesgos relacionados con el clima, según corresponda, ya que los ajustes de riesgo deben tener en cuenta todos los tipos de riesgo relevantes para el asegurador" y que "la remuneración puede utilizarse como uno de varios incentivos para integrar los riesgos relacionados con el clima en el riesgo". sistema de gestión".

■ Los Principios para la gestión y supervisión eficaces de los riesgos financieros relacionados con el clima por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) señalan que "el consejo y la alta dirección deben considerar si la incorporación de riesgos financieros importantes relacionados con el clima en la estrategia comercial general del banco y en los marcos de gestión de riesgos puede justificar cambios en sus políticas de compensación, teniendo en cuenta que estos deben estar en línea con la estrategia comercial y de riesgos, objetivos, valores e intereses a largo plazo del banco".

Los hallazgos del informe se basan en las respuestas al cuestionario de las jurisdicciones miembros del FSB en los sectores de banca, seguros y gestión de activos. La encuesta se realizó durante abril-junio de 2022 y, como principio general, abarcó el período 2020-2021 para las prácticas actuales y 2022-2023 para desarrollos futuros. Se pidió a cada jurisdicción que seleccionara aproximadamente tres grandes instituciones financieras por sector para obtener información significativa, aunque el número varió según la estructura de los sectores financieros de la jurisdicción. El informe también incorpora ideas de un taller de la industria (Workshop) celebrado en septiembre de 2022. El taller brindó la oportunidad de intercambiar información y puntos de vista sobre cuestiones y desafíos clave en la implementación de factores de riesgo financiero relacionados con el clima en los marcos de compensación. Asistieron altos ejecutivos en las áreas relevantes (por ejemplo, compensación, recompensa, desempeño y recursos humanos) de los principales bancos, compañías de seguros y firmas de gestión de activos, así como consultores y académicos. Las conclusiones de las respuestas al cuestionario y del Curso Práctico fueron en gran medida coherentes y este último a menudo proporcionó más información y fundamento, incluidas opiniones holísticas interjurisdiccionales e intersectoriales. La información compartida a continuación no representa necesariamente las opiniones de los reguladores / autoridades ni debe entenderse como opiniones de consenso expresadas por las instituciones financieras.

1. Evolución de la normativa y la supervisión

Muchas jurisdicciones tienen marcos regulatorios y de supervisión para incorporar los riesgos financieros relacionados con el clima en los marcos de compensación en todos los sectores. En la encuesta, 11 de las 19 jurisdicciones que respondieron (aproximadamente el 60%) informaron que cuentan con marcos regulatorios y de supervisión para que los bancos incorporen los riesgos financieros relacionados con el clima en los marcos de compensación. Del mismo modo, 10 de las 22 jurisdicciones que respondieron (aproximadamente el 45%) lo han hecho para las compañías de seguros, y 9 de las 20 jurisdicciones que respondieron (aproximadamente el 45%) para las empresas de gestión de activos. Varias jurisdicciones que actualmente no han introducido disposiciones/expectativas regulatorias y de supervisión en todos los sectores indicaron que planean hacerlo. Algunas otras jurisdicciones señalaron que adoptaban un enfoque diferente (por ejemplo, a través de diálogos de supervisión).

En los sectores bancario y de seguros, la mayoría de las jurisdicciones se basan en la orientación o en una combinación de orientación y normas obligatorias con una división de alrededor de 50/50. Por el contrario, el sector de gestión de activos exhibe más casos de reglas obligatorias solamente.

La incorporación explícita de los riesgos financieros relacionados con el clima en los marcos de compensación puede depender de las circunstancias de cada jurisdicción. En algunas jurisdicciones, la referencia a los riesgos financieros relacionados con el clima solo viene dada implícitamente por provisiones/expectativas que se refieren al uso de medidas no financieras al determinar la remuneración variable. Los riesgos financieros relacionados con el clima podrían ser parte de una amplia consideración para gestionar todos los riesgos relevantes en un enfoque basado en principios.

Entre las jurisdicciones que tienen un marco regulatorio y de supervisión para incorporar los riesgos financieros relacionados con el clima en los marcos de compensación, aproximadamente la mitad de los encuestados están monitoreando la incorporación de esos riesgos en los marcos de compensación en todos los sectores. Entre las jurisdicciones que no tienen un marco explícito, una autoridad decidió ampliar el alcance de las revisiones in situ ya planificadas para incorporar los riesgos financieros relacionados con el clima en las prácticas de compensación en respuesta al trabajo del CMCG.

2. Métricas en marcos de compensación

2.1. Estrategia y compromisos exteriores

El cambio climático se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas instituciones financieras. La estrategia y los compromisos externos a menudo se derivan de iniciativas internacionales y / o industriales (por ejemplo, Iniciativas Neta Cero, Acuerdo de París, Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI), Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), Alianza Financiera de Glasgow para Cero Neto (GFANZ), Alianza Bancaria Net-Cero (NZBA), Alianza de Seguros Net-Zero (NZIA), Iniciativa de Gestores de Activos Netos Cero (NZAM) e Iniciativas de Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi), mientras que también se observan algunos ejemplos más específicos de jurisdicción / empresa.

Muchas instituciones financieras divulgan públicamente y asumen compromisos externos sobre estrategias relacionadas con el clima, por ejemplo, en informes anuales o informes de sostenibilidad / clima, que generalmente están en línea con las recomendaciones del TCFD o la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB). Los participantes en el taller señalaron que ha habido una divulgación cada vez mayor sobre los marcos y resultados de compensación de las instituciones financieras, incluido el vínculo entre los riesgos financieros relacionados con el clima y la compensación, a través de sus informes anuales e informes de sostenibilidad / clima.

2.2. Métricas

Las instituciones financieras están vinculando cada vez más las métricas relacionadas con el clima en los marcos de compensación con sus estrategias y compromisos externos. Esto también se aplica a muchas instituciones financieras que tienen su sede en jurisdicciones donde las autoridades no han establecido un marco regulatorio y de supervisión para incorporar los riesgos financieros relacionados con el clima en los marcos de compensación. Esto sugiere que las iniciativas se impulsan en respuesta a iniciativas internacionales en lugar de (o además de) desarrollos locales de regulación y supervisión. Las instituciones financieras activas internacionalmente (por ejemplo, en Europa) que incorporan métricas y objetivos relacionados con el clima en toda la organización, incluidas las sucursales / subsidiarias, también pueden haber ayudado a esta tendencia.

Sin embargo, la inclusión de métricas relacionadas con el clima aún se encuentra en una etapa temprana y evolutiva. La inclusión en los marcos de compensación generalmente solo se ha observado en los últimos años. Aquellos que han incluido tales métricas las revisan y adaptan regularmente, generalmente anualmente. En la actualidad, el enfoque principal es la compensación para la alta dirección ejecutiva y superior.

Las métricas relacionadas con el clima tienden a incluirse en la medida no financiera del cuadro de mando integral para determinar los resultados de la compensación, en lugar de como una medida financiera. A menudo forman parte de una categoría ESG que incorpora factores ESG más amplios, como la diversidad y la inclusión, mientras que en algunos casos existen categorías separadas específicas para el clima. Las vulnerabilidades financieras debidas al cambio climático, que se tienen en cuenta en la gestión de riesgos, aún no se han integrado plenamente en el marco de compensación. Esta puede ser un área potencial para un mayor enfoque de supervisión al considerar un incentivo significativo y un vínculo en los marcos de compensación.

A continuación, se presentan algunas observaciones basadas en las instituciones financieras que incorporan métricas relacionadas con el clima en sus marcos de compensación:

■ Algunas instituciones financieras incluyen reducciones de su propia huella de carbono como métricas en los marcos de compensación. Las métricas cuantitativas utilizadas por las instituciones financieras tienden a centrarse en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de sus propias operaciones (Alcance 1) o las emisiones indirectas de GEI de la energía comprada (Alcance 2), ya que pueden medir el progreso contra estos de manera más efectiva. Por ejemplo, la reducción de carbono relacionada con el Alcance 1 o 2 es una medida más frecuente en todos los sectores. Se notificaron relativamente más casos de descarbonización dentro de sus carteras (alcance 3) en el sector de seguros (como propietario de activos). También se informaron métricas cualitativas como la introducción y el compromiso de la política climática.

■ Algunas instituciones financieras utilizan las finanzas y los productos sostenibles como cuestiones relacionadas con las empresas en los marcos de compensación. Cada sector tiene métricas cuantitativas adecuadas para su propio negocio, por ejemplo, el crecimiento del negocio de finanzas sostenibles para bancos y fondos de inversión para compañías de seguros (como propietario de activos) y empresas de gestión de activos. También se informaron métricas cualitativas, como la integración de las consideraciones ESG en el proceso de toma de decisiones.

■ Algunas instituciones financieras también incluyen medidas sobre liderazgo, capacitación, innovación y divulgación relacionadas con el clima que alinean la rendición de cuentas con el progreso de estas medidas. Estos se alinean ampliamente con la estrategia y los compromisos externos de las instituciones financieras y los respaldan.

■ Actualmente, parece que se presta menos atención a las métricas de gestión de riesgos relacionadas con el cambio climático en los marcos de compensación (véanse algunos ejemplos en el recuadro 2). La atención parece centrarse en el proceso de gestión de riesgos y cumplimiento más que en el impacto de las medidas cuantitativas. Esto puede deberse a que los marcos y metodologías de cuantificación (por ejemplo, el análisis de escenarios) en la gestión del riesgo aún no están bien establecidos y porque los riesgos financieros relacionados con el clima tienden a incluirse dentro de las medidas generales de riesgo y vincularse a una amplia gama de factores de riesgo. Además, existe la posibilidad de que la materialización del riesgo (por ejemplo, las pérdidas por desastres climáticos) pueda afectar a los indicadores clave de rendimiento (KPI) financieros y, en consecuencia, a la compensación, incluso si no se incluyen explícitamente.

■ Algunas instituciones financieras utilizan métricas externas, como calificaciones e índices ESG, para compararse con sus pares. Los indicadores utilizados incluyen su posición en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) o el desempeño dentro de proveedores de calificación ESG como Morgan Stanley Capital International (MSCI) y Carbon Disclosure Project (CDP), o una combinación de más de un proveedor de calificaciones. Se observó que algunas instituciones financieras revisaban periódicamente las diferencias entre las políticas de calificación de los proveedores de calificación ESG y sus propias políticas de gestión y revisaban su marco de compensación según fuera necesario.



Los participantes en el taller destacaron que los accionistas e inversores generalmente prefieren métricas cuantificables, medibles y, por lo tanto, auditables, pero señalaron que es difícil desarrollar tales métricas relacionadas con el clima que también sean significativas para la estrategia y los resultados comerciales. También confirmaron que las métricas se revisan constantemente. Un participante señaló un problema fundamental de medición sobre cómo vincular la estrategia con el impacto en la cartera (por ejemplo, lo que significa Net Zero global para la cartera de una institución financiera en particular). Un desafío adicional destacado es la medición en el horizonte temporal previsto. Por ejemplo, si la evaluación es para un solo año, las métricas no deben verse excesivamente afectadas por los movimientos del mercado y, si la evaluación es a largo plazo, las métricas deben reflejar tendencias más largas.

Hubo opiniones variadas sobre cuán extensas / específicas deberían ser las métricas. Según una opinión, los parámetros no debían resumirse en medidas específicas excesivamente simplificadas y debían reflejar los factores generales de manera holística, en lugar de fijar objetivos estrictos sobre unas pocas medidas específicas limitadas. Otra visión fue mantener el cuadro de mando dirigido con algunas métricas claves vinculadas a la estrategia en lugar de sobrecargar el cuadro de mando con demasiadas métricas, lo que podría llevar a que las métricas se diluyan. Los participantes también señalaron que los accionistas generalmente prefieren una tarjeta de puntuación simple.

Algunos participantes señalaron que su empresa utiliza calificaciones ESG externas. Otros que no los utilizan expresaron cautela de que, dado que las instituciones financieras se encuentran en diferentes etapas de su viaje y no apuntan a los mismos objetivos, la posición relativa de una institución financiera frente a sus pares no siempre da un reflejo preciso del progreso dados los diferentes puntos de partida. En cambio, sintieron que la estrategia central es algo de lo que los ejecutivos deben rendir cuentas y que se debe lograr el objetivo real relevante para la estrategia central en lugar de las posiciones relativas.

3. Vínculo con el resultado de la compensación

3.1. Desarrollo del marco y aplicación real

El uso de métricas relacionadas con el clima en los KPI y su vínculo con la evaluación del desempeño y los resultados de compensación es mixto. El estudio y el Curso Práctico sugieren que esto se encuentra todavía en una etapa embrionaria. Además, para las instituciones financieras que parecen haber establecido este vínculo, el impacto en los resultados totales de la compensación es relativamente modesto en la actualidad.

Muchas instituciones financieras que han introducido consideraciones relacionadas con el clima en sus marcos de compensación están adaptando regularmente sus estrategias, métricas y objetivos climáticos para reflejar los últimos requisitos regulatorios y monitorear su evolución. Hasta la fecha, tales métricas se han cumplido o superado en la mayoría de los casos, lo que resulta en una falta de evidencia sobre el uso de herramientas de ajuste de riesgo de compensación con respecto al clima. Para algunas instituciones financieras, la inclusión de métricas relacionadas con el clima en los factores que influyen en los resultados de compensación solo se ha introducido en los últimos 1-2 años, por lo que los resultados aún no reflejan estas medidas o aún se están monitoreando. Por lo tanto, actualmente hay información limitada sobre la influencia de las métricas relacionadas con el clima en los resultados de compensación. Los ejemplos de aplicación reales sobre cómo las métricas impactan en los resultados de compensación se acumularán con el tiempo. Sin embargo, existe la expectativa de que los resultados de compensación sean proporcionales al rendimiento y los resultados de riesgo de las métricas relacionadas con el clima en el futuro.

La diferencia intersectorial no es significativa. Más bien, las diferencias geográficas parecen desempeñar un papel más importante, reflejando las diferentes etapas de desarrollo en el clima general o las iniciativas ESG. Se informó de que las instituciones financieras nacionales de algunas jurisdicciones se encontraban todavía en una etapa exploratoria para la inclusión de factores climáticos en los marcos de remuneración, mientras que las sucursales/filiales de instituciones financieras activas a nivel internacional (por ejemplo, en Europa) ya habían incorporado parámetros y objetivos relacionados con el clima en su estrategia y sus marcos de remuneración. Un participante en el Curso Práctico observó también que las diferencias se debían principalmente a factores regionales, más que sectoriales, y que la inclusión de factores relacionados con el clima en los marcos de remuneración era más común en Europa. Sin embargo, este no es siempre el caso, por ejemplo, cuando la autoridad aplica el requisito/expectativas en todas las instituciones financieras, tanto las locales como las sucursales/filiales de instituciones financieras de propiedad extranjera.

3.2. Evaluación del rendimiento y resultados de la compensación

Los fondos de bonificación generalmente están diseñados para reflejar el logro colectivo y la responsabilidad de la estrategia de una institución financiera. Las instituciones financieras están considerando progresivamente cómo incorporar métricas relacionadas con el clima a nivel colectivo, en lugar de solo a nivel individual (véase el recuadro 3 para ver algunos ejemplos). En algunas jurisdicciones, las métricas relacionadas con el clima en la configuración del grupo de bonificaciones son una introducción reciente y aún no se reflejan en los resultados reales. Cuando las instituciones financieras tienen métricas más establecidas relacionadas con el clima en la configuración del fondo común de bonificaciones, el impacto en los resultados del grupo tendió a ser parte de consideraciones más amplias para cumplir con la estrategia general y las expectativas de riesgo.

Cuando los indicadores clave de rendimiento relacionados con el clima se incluyen en cuadros de mando integrales, es más común como parte de una categoría más amplia (por ejemplo, los riesgos no financieros o la categoría ESG) que como una categoría climática específica. Se informó de algunos casos en que las instituciones financieras utilizan factores como un ajustador o modificador general. Los dos enfoques no son necesariamente mutuamente excluyentes. Se informaron algunos casos en los que las ponderaciones de los indicadores clave de rendimiento relacionados con el clima se han aumentado (o se aumentarán) recientemente, o en los que los factores se han movido (o se moverán) a un componente principal en lugar de usarlos solo como modificador.

Parece que los KPI relacionados con el clima se incorporan principalmente en el plan de incentivos a corto plazo (ITS) y, en menor grado, en el plan de incentivos a largo plazo (LTI). Similar a la configuración del fondo de bonificación, esto podría ser como parte de un conjunto más amplio de medidas (por ejemplo, ESG, sostenibilidad) o específicamente para el clima. Los planes de CTI a menudo desglosan los objetivos escalonados en métricas relacionadas con el clima en hitos de un solo año y la compensación se estima en función de los logros de cada año. El desafío destacado en los planes de LTI es establecer y evaluar objetivos estructurales claros, aunque pueda parecer más lógico y coherente con la naturaleza a largo plazo de los riesgos financieros relacionados con el clima.

La Junta generalmente está facultada para aplicar su discreción para ajustar las métricas / KPI y / o el peso, lo que en última instancia podría influir en los resultados de la compensación. Se espera que la Junta revise regularmente los marcos de compensación para garantizar que funcionen según lo previsto, diseñe medidas alineadas con los riesgos financieros relacionados con el clima y garantice la alineación entre los resultados de las compensaciones y el riesgo / medidas climáticas.

Algunos participantes en el taller señalaron la falta de coherencia en torno a las métricas utilizadas, ya que las instituciones financieras utilizan métricas que son pertinentes para sus negocios. Señalaron que existe el peligro de que las instituciones financieras "seleccionen" métricas relacionadas con el clima que lograrían o entregarían de todos modos. También existe el riesgo de que las instituciones financieras recompensen por la intención en lugar del impacto. Esto puede conducir a niveles más altos de pagos de compensación sin lograr avances en relación con la estrategia original sobre el clima. Un participante señaló que su empresa entablaba un diálogo con las partes interesadas para colmar esta laguna y ayudar a sus propias iniciativas.

Algunos participantes destacaron un posible problema en los incentivos cuando los objetivos plurianuales se ejecutan simultáneamente. Si los objetivos/métricas aún están evolucionando, los objetivos/medidas acordadas para una bonificación plurianual del año en curso pueden ser diferentes en los años siguientes, mientras que los objetivos/medidas anteriores aún se están ejecutando. Por lo tanto, algunos participantes sugirieron que prácticamente podría tener sentido considerarlos en el plan de CTI, al tiempo que reconocieron que los hitos a corto plazo se pueden establecer para recompensar el progreso a corto plazo frente a los objetivos climáticos a largo plazo. También se planteó el reto de la presentación de informes internos, que podía tener lugar más corto que un ciclo anual.

Desde una perspectiva de riesgo, existe claramente una diferencia temporal entre una decisión de estrategia/objetivo relacionado con el clima y la materialización de la rentabilidad y el riesgo. El hecho de que los riesgos financieros relacionados con el clima surjan con el tiempo permite la aplicación de herramientas de compensación como el aplazamiento y el malus. Aunque la aplicación de la recuperación puede enfrentar barreras legales y puede limitarse a casos graves de fraude o mala conducta. Algunos participantes señalaron que el riesgo de litigio climático es bajo y actualmente no desempeña un papel importante en su consideración de la compensación.

Un participante señaló que, desde un punto de vista económico, inevitablemente surgirá una compensación mientras la externalidad de los riesgos financieros relacionados con el clima a largo plazo no se incorpore perfectamente en la toma de decisiones empresariales a relativamente corto plazo. Por lo tanto, no debe esperarse que la compensación por sí sola pueda resolver este dilema. Sin embargo, la participación de la segunda y tercera líneas de defensa (funciones de gestión y control de riesgos), así como un enfoque discrecional, aportarían un aspecto de riesgo a los resultados de la compensación.

Los participantes señalaron que, en la medida en que los objetivos y parámetros relacionados con el clima se consideren medidas no financieras, existe la posibilidad de que conduzcan a pagos de compensación más altos sin los correspondientes resultados generales de las medidas financieras, lo que puede generar preocupación entre las partes interesadas. Algunos participantes señalaron que el equilibrio entre los resultados financieros y no financieros era siempre un desafío, pero que, mientras una parte de la compensación se basara en métricas no financieras que no estuvieran directamente relacionadas con los resultados financieros y de rentabilidad, los inversores podrían estar acostumbrados a tales situaciones.

Los participantes señalaron que la discrecionalidad y la supervisión de la Junta, apoyadas por diversos subcomités responsables de diferentes aspectos, podrían desempeñar un papel importante en la calibración de esas compensaciones teniendo en cuenta las expectativas generales de los interesados. También consideraron que la discreción es especialmente importante para garantizar una evaluación holística de un objetivo a largo plazo. Sin embargo, desde una perspectiva regulatoria, una discrecionalidad excesiva puede conducir a resultados inexactos y puede ser necesaria alguna orientación sobre el uso apropiado de la discrecionalidad.

3.3. Impacto en la compensación por función

Cuando se incluyen en los marcos de compensación, las métricas relacionadas con el clima son generalmente aplicables a nivel individual y / o colectivo para ejecutivos y altos directivos. El CEO es comúnmente responsable de definir, implementar y monitorear la estrategia relacionada con el clima y los compromisos externos. Esto es seguido de cerca por el CFO, CRO y Director de Sostenibilidad / Clima (o equivalente). En algunos casos, el CEO y los miembros de la Junta son colectivamente responsables. Estas observaciones son similares en todos los sectores.

También se informó de que algunos jefes de negocios tenían responsabilidades relacionadas con el clima. Los roles citados incluyen jefes de banca minorista, banca comercial, banca institucional, financiamiento de proyectos, inversión, gestión de carteras, desarrollo de negocios, medio ambiente, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) y relaciones con clientes / miembros. Los jefes de negocios son responsables de ejecutar su mandato particular, incluidos los KPI relevantes relacionados con la estrategia climática, y su compensación se ve afectada por el desempeño en ese campo.

Es difícil determinar cómo se integran, o se integrarán, los indicadores clave de rendimiento relacionados con el clima en el marco de remuneración de todo el personal. En unos pocos casos limitados, los objetivos relacionados con el clima y su impacto en la valoración del fondo común de bonificaciones a nivel de grupo se reducen en cascada a las líneas de negocio que deben tomarse junto con el rendimiento individual.

Los participantes en el taller estuvieron de acuerdo en general en que las métricas relacionadas con el clima son principalmente aplicables a la Junta cuando estas métricas se derivan directamente del objetivo a largo plazo vinculado a la estrategia y, en menor medida, a los altos ejecutivos. Los participantes señalaron que debía evitarse incluir un objetivo obligatorio para todos los empleados, ya que podría convertirse en una casilla de verificación y un ejercicio de cumplimiento. Para garantizar que siga siendo relevante, sugirieron que debería adaptarse y ser significativo para la función y el rol. En algunos casos, la cascada hasta la línea de negocio o el nivel individual es relativamente más fácil para aquellos que apoyan iniciativas particulares (por ejemplo, financiamiento de transición), ya que existen objetivos específicos para las líneas de negocios e individuos relevantes.

Además, algunos participantes señalaron que el CEO puede utilizar la compensación como una forma de señalar cambios en la prioridad dentro de la organización, así como a las partes interesadas externas. También señalaron que, más allá de la incentivación directa, la compensación también podría utilizarse como un refuerzo cultural y mensajes positivos como parte de un programa más amplio para integrar el clima / ESG dentro de la organización.

4. Desafíos y enfoque futuro

Surgieron varios desafíos comunes en los tres sectores. Estos se deben posiblemente a la naturaleza emergente y de rápido desarrollo de los riesgos financieros relacionados con el clima a nivel mundial, y fueron más o menos universales en todas las jurisdicciones e instituciones financieras.

■ Datos: El mayor problema es la brecha o el desafío de la disponibilidad de datos (incluida la divulgación y la transparencia), la fiabilidad y el análisis (incluida la medición y la metodología). Las instituciones financieras indicaron que la falta de datos confiables dificulta la implementación de estrategias de riesgo climático, la toma de decisiones sobre el riesgo climático y la realización de análisis de riesgo climático. Dado que algunos métodos y métricas (por ejemplo, la emisión de alcance 3) no pueden controlarse y confiarse completamente en ellos, las instituciones financieras señalaron que es difícil aplicar métricas cuantitativas confiables en el marco de compensación. Esto también dificulta el seguimiento de las métricas relacionadas con el clima en los cuadros de mando del rendimiento, así como la implementación de un marco de compensación adecuado y la aplicación de ajustes de compensación basados en el riesgo.

■ KPIs: Otra cuestión frecuentemente citada es cómo establecer KPIs relevantes y significativos, que suelen ser un insumo para determinar los resultados de compensación. Las instituciones financieras indicaron que es difícil elaborar indicadores clave de rendimiento objetivamente mensurables que sean aceptables para todas las partes interesadas. Desde una perspectiva de riesgo, los KPI relacionados con el clima a menudo son clasificados por las instituciones financieras como medidas no financieras con poco enfoque en la vulnerabilidad financiera potencial. Es un desafío encontrar un equilibrio adecuado entre las medidas financieras y no financieras para gestionar las expectativas de las partes interesadas. Si se incluyen métricas para cubrir todos los aspectos del clima o, más ampliamente, ESG, existe el riesgo de que estos esquemas pierdan su eficacia. El desafío es elegir algunas métricas significativas de una amplia gama de métricas posibles. Además, los KPI relacionados con el riesgo climático están en su infancia, carecen de sofisticación y se refinan o rechazan continuamente. Como resultado, los objetivos pueden revisarse con frecuencia, lo que puede conducir a métricas irrelevantes / obsoletas.

■ Desalineación del calendario: Otro tema común es la desalineación entre el período de evaluación del rendimiento y el logro de resultados relacionados con el clima y los factores ASG. Por ejemplo, las métricas relacionadas con el clima (por ejemplo, la cantidad de gases de efecto invernadero) no se estiman en tiempo real, lo que limita la retroalimentación inmediata y una estrategia de respuesta. El desafío es el establecimiento de objetivos climáticos a corto plazo sobre una base anual, como se requiere en un marco de compensación, mientras que los compromisos externos tienden a tener plazos mucho más largos y el progreso no es lineal. Los marcos de compensación que no están alineados con una gestión prudente del riesgo (por ejemplo, incentivar los beneficios o ingresos a corto plazo) tienen riesgos a la baja.

■ Incentivación en toda la organización: El enfoque de los objetivos en cascada a los niveles superior y junior se identificó comúnmente como un desafío. Existe cierta dificultad para incorporar aspectos climáticos y de sostenibilidad como parte de las operaciones diarias de una institución financiera. Hay bajos niveles de conciencia de los riesgos climáticos / sostenibles, lo que limita la oferta de soluciones climáticas / sostenibles, especialmente en los mercados emergentes. Si bien un marco de compensación es solo una herramienta de incentivación, puede ser necesario promover programas de educación y sensibilización en todos los niveles de una organización sobre la importancia de implementar estrategias alineadas con el cambio climático y su alineación con el marco de compensación.

Finalmente, las instituciones financieras señalaron que las incertidumbres sobre el riesgo climático, incluida la forma en que cambiarán las expectativas regulatorias y las políticas gubernamentales, dificultan la gestión del riesgo. Esta incertidumbre ha dado lugar a lagunas o inconsistencias en la forma en que las instituciones financieras han implementado los compromisos externos con el riesgo financiero relacionado con el clima en sus marcos de compensación. En consecuencia, se destacó la necesidad de una orientación más detallada para una metodología normalizada y datos de referencia comunes para la evaluación comparativa de los riesgos relacionados con el clima en relación con el marco de compensación. Estas herramientas podrían permitir a las instituciones financieras trazar planes de acción significativos para el seguimiento de objetivos e integrarlos en su evaluación del desempeño y compensación, así como facilitar la comparación y la presentación de informes. Varios participantes en el Taller pidieron a los reguladores que asumieran un papel rector en esta esfera. Si bien este informe no proporciona ninguna orientación o expectativas específicas, los desafíos identificados y los conocimientos adquiridos pueden ayudar al viaje de las instituciones financieras y los reguladores.