

# **TEB ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI**

**TEB İnsan Kaynakları Grubu  
2013**

## İçindekiler

<b>A/ Giriş</b> .....	<b>3</b>
<b>B/ Amaç</b> .....	<b>3</b>
<b>C/ Kapsam</b> .....	<b>3</b>
<b>D/ Ücretlendirme Politikası'nın Düzenlenmesi</b> .....	<b>3</b>
<b>E/ Sürecin Yönetim ve İdaresi</b> .....	<b>3</b>
1. Seçilim ve Mali Haklar Komitesi & Yönetim Kurulu .....	4
2. SECOM, Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol .....	4
3. Yıllık Temel İlkeler .....	5
4. Yetkilendirme .....	5
5. Denetim ve Kontrol .....	5
6. İnsan Kaynakları .....	6
<b>F/ Ücretlendirme Esasları</b> .....	<b>6</b>
1. Ücretlendirme Bileşenleri.....	6
2. Ücret Artışları .....	7
3. Performans İkramesi Ödemeleri .....	8
<b>G/ Mesleki faaliyetleri işletmenin risk profilinde önemli etkiye sahip olan çalışanların ücret politikası</b> .....	<b>9</b>
1. Çalışan grupları .....	10
2. Belirlenen Çalışanlar için Performans İkramesi Ödemeleri .....	10
<b>H/ Yönetimin Ayrılış Tazminatı Ödemeleri</b> .....	<b>11</b>
<b>I/ Tanımlar</b> .....	<b>11</b>
<b>J/ Kısaltmalar</b> .....	<b>11</b>

## **A/ Giriş**

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun (BDDK) yayınladığı "Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik", 01 Ocak 2012 tarihinden itibaren geçerlilik kazanmıştır.

Bu düzenlemeyi takiben; Türk Ekonomi Bankası (Banka) Yönetim Kurulu , Seçilim ve Mali Haklar Komitesi (SECOM) tavsiye kararıyla, BDDK'nın yayınladığı "Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" esaslarına uyumlu olarak, mevcut Ücretlendirme Politikası'nı (ÜP) güncelleme kararı almıştır.

## **B/ Amaç**

Banka'nın yeni ÜP, Banka'nın faaliyetlerinin içeriğine, yapısına, stratejilerine ve Banka'nın uzun dönem hedeflerine, risk yönetimi yapısına ve lokal düzenlemelere uygun olarak düzenlenmiştir.

Bu yönetmelik aşırı risk alımını önlemeyi ve risk yönetimine fiili katkıları değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

ÜP Banka'yı, risklerin yönetiminde, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve onaylanan ilkeler ve parametreler çerçevesinde kalınmasını destekler.

ÜP'nin amacı, hem işkolu hem de destek fonksiyonlarda Banka'nın stratejik hedeflerine ulaşmasında destek verecek yetkin ve uzman çalışanların Banka'ya kazandırılması, tutundurulması ve motive edilmesini sağlamaktır.

## **C/ Kapsam**

ÜP, Banka çalışanlarının, Banka Üst Yönetimi'nin ve "Belirlenen Çalışanların" (Mesleki faaliyetleri Banka'nın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar) tüm ücretlendirme konularının kararlaştırılması, oluşturulması ve güncellenmesi esaslarını gösterir.

## **D/ Ücretlendirme Politikasının Düzenlenmesi**

SECOM, Yönetim Kurulu adına ÜP'nin ülke mevzuatıyla uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur. SECOM, ÜP'nin esaslarını İnsan Kaynakları (İK) , Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol yönetimleri görüşlerini alarak yönetir. SECOM'un gözden geçirdiği ve onayladığı ÜP, Yönetim Kurulu onayına sunulur. ÜP yıllık gözden geçirmeye tabiidir.

## **E/ Sürecin Yönetim ve İdaresi**

Organizasyondaki çeşitli grupların belirli birimleri ve sorumluluklarıyla, ÜP'nin hazırlanması ve uygulanmasına katılımları aşağıda açıklanmaktadır:

## 1. SECOM ve Yönetim Kurulu

i. SECOM, Banka'nın ücretlendirme politikalarının Yönetim Kurulu adına belirlenmesi, izlenmesi ve denetlenmesinden sorumludur .

Belirlenen çalışanlar için ücretlendirme esasları ve politikası ( bu doküman ve gelecekte ki değişiklikleri) TEB Genel Müdür'ü tarafından İK, Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol grupları danışmanlığında SECOM'a önerilir.

SECOM en az iki icrai görevi olmayan Banka Yönetim Kurulu Üyesinden oluşur. Banka'nın Genel Müdürü ve TEB İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı ( Komite Sekreteri) SECOM'un daimi katılımcılarıdır.

ii. Temel görev ve sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir;

- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK) düzenlemeleri ile uyumlu bir ücretlendirme yönetmeliğinin hazırlanması,
- Ücretlendirme uygulamalarının (ücret, prim, ikramiye, ödül, yan menfaatler ve sosyal menfaatler dahil) belirlenmesi, izlenmesi ve denetlenmesi,
- ÜP ve uygulamalarının risk yönetimi çerçevesinde değerlendirilmesine ilişkin önerilerinin her yıl Yönetim Kurulu'na sunulması,
- Bankanın, işkolunun/grubun ve çalışanların bireysel performanslarına bağlı teşvik ödemelerine ilişkin kriterlerin belirlenmesi ve bunların çalışanlara duyurulması, bu kriterlerin belirlenen standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmesi,
- Hem Banka hem de bireysel bazda performans değerlendirmesini uygun ücretlendirme kriterlerinin yılda en az bir kez gözden geçirilmesi. Bu gözden geçirme sürecinin ana amacı; politikanın aşırı risk alımına, yönetim ile kontrol birimleri arasında menfaat uyumsuzluğuna izin vermediğinden emin olmaktır.
- SECOM mevcut organizasyon şeması düzenini, raporlama seviyelerini, görev dağılımlarını ve ÜP'nı oluşturmak için risk politikasını ve Banka'nın diğer politikalarını dikkate alır.

## 2. SECOM ve Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol

SECOM aşağıda belirtilen konularda Mali İşler, Risk ve Uyum ve İç Kontrol gruplarına danışabilir;

- i. ÜP'nin cari mevzuat ve cari mesleki standartlarla uyumu.
- ii. ÜP'nin ve uygulamasının Banka'nın risk politikasına uygunluğu.

- iii. Değişken Ücret uygulamalarının yeterli sermaye seviyesinin korunması ile tutarlı olması.
- iv. Özel uzmanlık alanlarına giren diğer konular.

### **3. Yıllık Olarak Belirlenen Temel İlkeler**

SECOM, Yönetim Kurulu adına ÜP'na uygun olarak aşağıda belirtilen çerçevedeki kararları alır:

- i. Kapsam dahilindeki çalışanlar için oluşturulan performans ikramiye havuzunun belirlenmesinde kullanılan seviye ve parametreleri de içeren ücretlendirme süreci,
- ii. Ödeme esasları (ertelenmiş ödemeleri belirleyen kuralları da içerir).

### **4. Yetkilendirme**

TEB Genel Müdür'ü ücretler, performans ikramiyesi, düzeyi ve stratejileri ve gerekli diğer bilgilendirmeyi SECOM'a sunar.

Bu bilgilendirme , TEB Genel Müdürlüğünün görevlerini yerine getirmede ki ihtiyaçlarını doğrulamalıdır ve ayrıca değişik faaliyet dallarındaki ikramiye havuzlarının tesbitindeki, parametreleri, dağıtımda ilkelerini, bireysel dağılımda ve ödemedeki parametreleri içermelidir.

SECOM tarafından onaylanmış genel ilkelere uygun olarak, bireysel dağılım yetkisi, İK danışmanlığında, aşağıdaki yetkililer tarafından kullanılır ;

- i. SECOM; Expatlar, Genel Müdür Yardımcıları ve üzeri görevler için,
- ii. Genel Müdür; tüm direktörler için,
- iii. Her işkolu ve fonksiyon başkanı; kendi kadrosu için.

### **5. Denetim ve Kontrol**

SECOM Banka'nın ücretlendirme politikalarının Yönetim Kurulu adına belirlenmesi, izlenmesi ve denetlenmesinden sorumludur.

Ücretlendirme konularına ilişkin birinci seviyedeki kontrol İK'nın sorumluluğundadır. Uyum ve İç Kontrol Grubu da birinci seviye kontrolün yapılıp yapılmadığını denetler. Mali İşler, hesaplarda kayıtlı tutar ile ödenen ya da ertelenen tutarların uyumunu kontrol eder.

Teftiş Kurulu, gerçekleşen veriler ile politikada tanımlanmış esaslar ve prosedürlerin uyumlu olmasını sağlamak için süreci kontrol etme ve gözden geçirme yetkisine sahiptir. Teftiş Kurulu, Denetim Komitesi'ne ve Yönetim Kurulu'na raporlar.

## **6. İnsan Kaynakları:**

TEB İnsan Kaynakları Grubu Başkanı Banka'nın ÜP uygulamalarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. TEB İK Grubu mevcut ve gelecekteki organizasyonel değişim ihtiyaçları hakkında TEB Genel Müdürünü ve SECOM'u bilgilendirir ve politikanın

yıllık gözden geçirilmesi aşamasında tüm gerekli düzenlemelerle ilgili onlara öneride bulunur. İK aynı zamanda sabit ve/veya değişken ücretlendirme ile ilgili kararlardan sapmaları raporlamakla yükümlüdür.

## **F/ Ücretlendirme Esasları**

### **1. Ücretlendirme Bileşenleri**

TEB Üst Yönetimi ve Banka'nın diğer çalışanlarının toplam ücretlendirme paketi aşağıdaki başlıklardan oluşur:

- i. Sabit Ücret (sözleşmeli)
  - Sabit ücret; yetkinlik, deneyim ve diğer niteliklerin yanı sıra verilen görevlere katılımları da ödüllendirmeyi amaçlamaktadır.
  - Piyasaya ve Banka'nın iç dengelerine dayanır.
  - Her yıl piyasa ücret araştırmalarına katılım sağlanır, piyasadaki gelişmeler dikkate alınarak, gerekli durumlarda ücret ayarlamaları yapılır.
- ii. Değişken Ücret

Değişken ücret, hedefleri gerçekleştirmedeki gözlenen performans ve bireysel değerlendirmeler temelinde ölçülen,

- niceliksel ve
- niteliksel

kolektif ve bireysel başarıların ödüllendirilmesini amaçlar.

Değişken ücret, Yıllık Performans İkramesi ya da Başarı ve Satış Primi şeklinde olabilir.

- **Yıllık Performans İkramesi:** Yıllık performans İkramesi havuzu piyasa uygulamaları (lokal ve/veya mesleki) doğrultusunda Banka karlılığı, Banka faaliyetlerinin sonuçları ve hedef gerçekleştirmeler dikkate alınarak belirlenir.

Değişken ücret sürekli bir hak oluşturmaz ve kurumsal yönetim ilkeleri ile söz konusu yıla ait ÜP'na uygun olarak her yıl değerlendirilerek düzenlenir. İlgili yıla ait, yıllık bireysel performans değerlendirmeleri kapsamında belirlenen niceliksel ve niteliksel başarıları esas alır.

Mesleki faaliyetleri işletmenin risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar için, ücretlerinin değişken bölümü özel prosedürler doğrultusunda, performans İkramesi olarak belirlenir ve ayrıca düzenlenir(G bölümüne bakınız).

- **Başarı ve Satış Primi:** Bu kapsama giren çalışanlarımız için, yıl içindeki hedef gerçekleştirmelerine yönelik Başarı ve Satış primi ödenir.

Her yıl Başarı ve Satış Primi esasları ilgili çalışanlara duyurulur. Bu esaslarda prim modelinin kapsamı, kriterler ve ölçüm metodolojisi çalışanlar ile paylaşılır.

### iii. Başlangıç İkramesi

Bazı spesifik işe alımlarda , yeni işe başlayanlara, ilgili yılda ödenen performans İkramesi havuzundan karşılanarak başlangıç İkramesi ödemesi yapılabilir.

Bu İkramesi ödemeleri SECOM'da belirlenir. Bu tür İkramesilerde, yeni işe alınan kişi, işe alım tarihinden 1 yıl içinde işten ayrılırsa veya sözleşmesinde yer alan hedef şartlarını yerine getiremezse ödenen İkramesi için Banka'ya "iade" şartı söz konusu olabilir.

### iv. Yan Haklar

Banka ayrıca lokal piyasa uygulamaları, yönetmelikler ve Banka'nın belirli iş ihtiyaçları doğrultusunda çalışanları için çeşitli yan haklar sağlar.

## 2. Ücret Artışları

Ücret artışları aşağıdaki konulardan kaynaklanabilir:

- i. Toplu (yıllık) değerlendirmeler :

Enflasyon ve piyasa değeri ayarlamalarını dengelemek amacıyla belirlenir.

Sabit ücret artışları, ekonomik şartlar (enflasyon), bütçe, mevzuat veya sözleşmeden doğan yükümlülükler (yasal veya sözleşmeye bağlı olan genel

artışlar) ve lokal piyasa uygulamaları dikkate alınarak SECOM tarafından belirlenir.

Yıllık ücret revizyonu Nisan ayında gerçekleştirilir. Bu süreçte işkolu/fonksiyon yönetimi ve TEB İnsan Kaynakları Grubu tarafından sistematik, çift taraflı kontrol yapılarak genel gözden geçirme sağlanır.

ii. Bireysel değerlendirmeler :

Terfileri, görev değişikliklerini, yetkinlikleri ve deneyimi ödüllendirmek amacıyla belirlenir. Terfi artışları Mart ve Ağustos aylarında olmak üzere yılda iki kez gerçekleştirilir

Ücret artış süreçleri Banka'nın İnsan Kaynakları Grubu tarafından yürütülür.

### 3. Performans İkramesi Ödemeleri

i. Temel Prensipler

Banka'nın takdiriyle, belirtilen prosedürler doğrultusunda, kişisel performansa, Banka'nın başarılarına ve belirlenen hedeflere katkılarına göre Banka Üst Yönetimi ve diğer çalışanlara performans ikramiyesi ödenebilir.

Banka karı, performans ikramiyesi dağıtımında temel kriter olup, ödenmesi iç ve dış mevzuata uyulması, risk azaltımı, likidite ve sermaye yeterliliği hedeflerine uyulmuş olması şartlarıyla yapılabilir.

Performans ikramiyesi, ilgili yıl için en az %80 hedef gerçekleştirme oranı sağlanması durumunda ödenebilir.

ii. Ölçme ve Gerçekleşme Süreci

Ödenmesi planlanan toplam yıllık Performans İkramesi karşılığı, Banka yıllık faaliyet raporunun Genel Kurul'a sunulmasından önce, SECOM ve Yönetim Kurulu'na ön onaya sunulur.

Yönetim Kurulu, ön onay esnasında SECOM'dan, Banka'nın mevcut risk yönetim performansının mevzuat ve iç kurallarımıza uyumlu olduğu konusunda SECOM'a danışır.

- Mali İşler yıl içinde , İK'dan görüş alarak, bütçe ile uyumlu Performans İkramesi karşılığının ayrılmasını sağlar.
- Çalışanlar için tahsis edilen Performans İkramesi havuzu, yıllık olarak belirlenen ve her durumda aşağıda belirtilen esaslara bağlı olarak, farklı işkolları/fonksiyonlar'ın belirli özelliklerine göre dağıtılır:



- Banka için uzun vadeli rekabet avantajının oluşması ve gelişimini de içeren niceliksel ve niteliksel performans ölçüm sonuçları,
- Risklerin ölçülmesi,
- Rakiplerin ve piyasanın uygulamaları.
- Bireysel dağılımlar aşağıdaki esaslara dayanır :
  - Banka'nın performansı,
  - İşkolu/ fonksiyon'un performansı,
  - a) önceden belirlenmiş finansal ve/veya finansal olmayan performans kriterlerine,  
b) değerlere bağlı profesyonel davranış, iş etiği kodu ve Banka prosedürlerine,  
c) operasyonel risk dahil risk yönetimine katkılara,  
d) ilgilinin, yönetici ise, yönetsel davranışlarına dayanan bireysel performans.
- Herhangi bir disiplin prosedüründen bağımsız olarak, geçerli kural ve prosedürlere uyulmaması veya mesleki ahlak kurallarının veya ahlaki standartların açık olarak ihlal edilmesi durumunda performans ikramiyesi azaltılır ya da ödenmez.
- Değişken ücret garanti edilemez.
- Risk, Uyum ve İç Kontrol, Teftiş Kurulu Başkanlığı grupları çalışanlarının performans ikramiyesi havuzları, operasyonlarını denetledikleri ve onayladıkları işlemlerin performans ikramiyesi havuzlarından bağımsız olarak belirlenir.
- Grup içinde transfer edilen çalışanlar, kapsam dahilinde iseler, ilke olarak, performans ikramiyesi ödemesinden yararlanmaya devam ederler. Banka ya da çalışan tarafından iş akdi feshi ile Banka'dan ayrılan çalışanlar, performans ikramiyesi alamazlar.
- Başarı ve Satış primi kapsamında olan çalışanlar performans ikramiyesi kapsamında değerlendirilmezler.

**G/ Mesleki faaliyetleri Banka'nın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar için ücret politikası (Belirlenen Çalışanlar)**

Bu faaliyetler, işletmenin risk profili üzerinde önemli etki yapabilecek çalışanların faaliyetlerini ifade eder.

## 1.İlgili çalışan grupları:

- i. Belirlenen Çalışanlar (Yüksek Risk Alanlar) Ertelenmiş Ücretlendirme Planı (EÜP TU)
  - EÜP+TU : BNPP Grup'un risk profili üzerinde bireysel olarak önemli etki yapabilecek üst yönetim ve diğer çalışanlar (İcrai Yönetim Kurulu üyeleri ve Genel Müdür),
  - EÜP : Tüm sermaye piyasası çalışanları,
- ii. Kilit Pozisyonlar(Tutundurma amaçlı) (Kilit Pozisyonlar Ertelenmiş Plan(KPEP TU)

KPEP TU : Banka genelinde kilit olarak kabul edilen pozisyonlardır. (Toplam kadronun % 1'i). Plana dahil olma durumunu performans ikramiyesi tutarı belirler.

Banka'nın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip diğer çalışanlar, her yıl İK'nın önerisiyle SECOM tarafından belirlenir.

SECOM onayı sonrasında Ertelenmiş Ücretlendirme Planı, belirlenen çalışanlara her yıl duyurulur.

## 2.Belirlenen çalışanlar için Performans İkramiyesi ödemeleri:

- i. Ertelenmiş (Yıllara Yayılmış) Performans İkramiyesi / Peşin Performans İkramiyesi

Performans ikramiyeleri her bir spesifik plana ait uygulama esasları doğrultusunda yıllık olarak belirlenenip ödenen ertelenmiş ve peşin ödemelerden oluşur. Görevin kötüye kullanılması sebebi ile işten çıkarılma durumunda, bilhassa çalışanın davranışları risk kontrol kurallarının ihlalini, ahlaki kuralların ihlalini, gerçeklerin gizlenmesini içeriyorsa veya daha önceden performans ikramiyesinin tahsis edilme şartlarının bozulması ile sonuçlanan bir eylem varsa, önceden tahsis edilmiş olan performans ikramiyeleri ile ilgili tüm haklar azaltılır ya da kaybedilir.

TEB Grup içinde transfer edilen çalışanlar, başlangıçta öngörülen şartlar yerine getirildiği sürece ertelenmiş ödemelerinden yararlanmaya devam ederler.

4857 sayılı iş kanununa ve 1475 nolu iş kanununun 14. maddesine göre kıdem tazminatı hakederek işten ayrılanlar hariç, Banka'dan ayrılan çalışanlar ertelenmiş performans ikramiyesi hakkını kaybederler.

- ii. Oransallık ilkesi

Genel ödeme koşulları ile ilgili şartlar her yıl İK, Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol grupları danışmanlığında SECOM tarafından ayrıntılı olarak belirlenir ve Yönetim Kurulu'na sunulur.

SECOM her yıl Ertelenmiş Ücretlendirme kapsamına dahil olan çalışanları belirler.

## **H/ Yönetimin Ayrılış Tazminatı Ödemeleri**

Prensip olarak düşük performans nedeniyle ayrılma durumlarında ayrılış tazminatı ödemesi yapılmaz.

Yönetim Kurulu üyelerine, Genel Müdür, Genel Müdür Vekili ve Genel Müdür Yardımcılarına yapılacak ayrılış tazminatı ödemeleri SECOM tarafından onaylanmalıdır.

## **I/ Tanımlar**

**Sabit Ücret:** Aylık, yıllık dönemlerde çalışana sürekli olarak ödenen ücret.

**Değişken Ücret:** Değişken gelir, çalışanın belirli hedefleri gerçekleştirmesi durumunda ödüllendirme amacıyla sabit gelire ek olarak ödenir.

**Belirlenen çalışanlar:** Mesleki faaliyetleri işletmenin risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar.

**Kilit Pozisyonlar:** Bankanın kilit pozisyonlarındaki çalışanlar.

## **J/ Kısaltmalar**

**TEB:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş.(Banka)

**BDDK:** Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu

**ÜP :** Ücretlendirme Politikası

**SECOM:** Seçilim ve Mali Haklar Komitesi

**İK:** İnsan Kaynakları

**CIB:** Kurumsal Yatırım Bankacılığı

**EÜP+ TU:** Ertelenmiş Ücretlendirme Planı + Türkiye

**EÜP TU :** Ertelenmiş Ücretlendirme Planı Türkiye

**KPEP TU:** Kilit Pozisyonlar Ertelenmiş Plan Türkiye