

TEB ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI

**TEB İnsan Kaynakları Grubu
Aralık 2012**

İçindekiler

A/ Giriş	3
B/ Amaç	3
C/ Kapsam	3
D/ Ücretlendirme Politikası'nın Düzenlenmesi	3
E/ Sürecin Yönetim ve İdaresi	4
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-
F/ Ücretlendirme Esasları	6
1. Ücretlendirme Bileşenleri	-6-
2. Ücret Artışları.....	-7-
3. Performans İkramesi Ödemeleri.....	-7-
G/ Mesleki faaliyetleri işletmenin risk profilinde önemli etkiye sahip olan çalışanların ücret politikası	10
1. Çalışan grupları	-9-
2. Belirlenen Çalışanlar için Performans İkramesi Ödemeleri	-9-
H/ Yönetimin Ayrılış Tazminatı Ödemeleri	11
I/ Tanımlar	12
J/ Kısaltmalar	12

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, 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 ve risk yönetimi yapısına uygun olarak düzenlenmiştir. Bu yönetmelik aşırı risk alımını önlemeyi amaçlamaktadır.

ÜP Banka'yı, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve onaylanan ilkeler ve parametreler doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda destekler.

ÜP'nin amacı, hem işkolu hem de destek fonksiyonlarda Banka'nın stratejik hedeflerine ulaşmasında destek verecek yetkin ve uzman çalışanların Banka'ya kazandırılması ve tutundurulmasını 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 sağlar.

D/ Ücretlendirme Politikasının Düzenlenmesi

SECOM, Yönetim Kurulu adına ÜP'nin lokal düzenlemelerle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur. ÜP'nin esaslarının İnsan Kaynakları (İK) , Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol yönetimleri tarafından analiz edilme sürecini SECOM yönetir. SECOM'un gözden geçirmesi ve onayıyla ÜP Yönetim Kurulu onayına sunulur. ÜP her yıl gözden geçirilir.

E/ Sürecin Yönetim ve İdaresi

Organizasyondaki çeşitli grupların belirli birimleri ve sorumluluklarıyla, ÜP'nın hazırlanması ve uygulanmasına katılımları aşağıda açıklanmaktadır.

1.SECOM & 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 ilgili değişiklikler) TEB Üst Yönetim'i tarafından İK, Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol grupları danışmanlığında SECOM'a sunulur .

SECOM en az iki icrai görevi olmayan Banka Yönetim Kurulu Üyesinden oluşur. Banka'nın Genel Müdürü ve İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı (Komite Sekreteri) komitenin 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,
- Çalışanların performansa bağlı teşvik ödemelerine ilişkin kriterlerin belirlenmesi ve bunların çalışanlara duyurulması, bu kriterlerin belirlenen standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmesi,
- SECOM tarafından hem Banka hem de bireysel değerlendirmeler kapsamında ücretlendirme paketine eklenen maddelerin en az yılda bir 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 & Mali İşler, Risk, Uyum ve İç Kontrol

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

- i. Mevcut düzenlemeler ve mesleki standartlarla ücret politikasının uyumunun sağlanması.
- ii. Banka'nın risk politikasına göre ÜP'nin yeterliliği ve yürütülmesi.
- iii. Değişken ücret uygulamalarının yeterli öz sermaye seviyesinin korunması ile tutarlılığı.
- iv. Uzmanlık alanları ile ilgili 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 içeren ücretlendirme süreci,
- ii. Ödeme esasları (ertelenmiş ödemeleri belirleyen kuralları içerir).

4. Yetkilendirme

TEB Üst Yönetimi ücret artışları, performans ikramiyesi ve ücretlendirme stratejileri ile ilgili gerekli bilgilendirmeyi SECOM'a sunar.

Bu bilgilendirme , TEB Üst Yönetimi'nin görevlerini yerine getirebilmesi için gereken, performans ikramiye havuzunun belirlenmesinde kullanılan, dağıtım metodları, bireysel dağılım ve ödeme gibi çeşitli parametreleri içerir.

Genel esaslar uyarınca, SECOM onayıyla bireysel dağılımlar İK danışmanlığında aşağıda belirtildiği gibi belirlenir ;

- i. SECOM; Genel Müdür Yardımcıları ve expatlar için,
- ii. CEO; 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 yapıp yapılmadığını denetler.

Mali İşler, hesaplarda kayıtlı tutar ile ödenen ya da ödeme planına alınan tutarların uyumunu teyid 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:

İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Banka'nın ÜP uygulamalarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. İK Grubu mevcut ve gelecekteki organizasyonel değişim ihtiyaçları hakkında TEB Üst Yönetimi ve SECOM'u bilgilendirir ve politikanın yıllık gözden geçirilmesi aşamasında tüm gerekli düzenlemelerle ilgili onlara öneride bulunur. İK aynı zamanda sabit ya da değişken ücretlendirme ile ilgili kararlara ilişkin aykırı uygulamaları raporlamakla yükümlüdür.

F/ Ücretlendirme Esasları

1. Ücretlendirme Bileşenleri

TEB Üst Yönetimi ve Banka'nın diğer çalışanlarının toplam ücretlendirme paketi 3 bileşenden 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.

TEB Ücret Politikası, piyasa ortalamasında yer almaktır. Ancak, piyasada bulunabilirliği doğrultusunda bazı pozisyonlar ile HIPO (Yüksek Potansiyelli ve Yüksek Performanslı Çalışanlar) ve HIPER (Yüksek Performanslı Çalışanlar) için tutundurma amaçlı, piyasa ortalamasının üzerine çıkılabilir.

ii. Değişken Ücret

Değişken ücret, hedeflere dayanan, performans ve bireysel değerlendirme yöntemi ile ölçülen,

- niceliksel ve
 - niteliksel
- olan kolektif ve bireysel başarıların ödüllendirilmesini amaçlar.

Değişken ücret, yıllık performans ikramiyesi ya da Başarı ve Satış Primi şeklinde olabilir.

- *Başarı ve Satış Primi* kapsamına 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 ölçme metodolojisi çalışanlar ile paylaşılır.

- *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. Kurumsal yönetim ilkeleri ve söz konusu yıla ait ÜP'na uygun olarak her yıl değerlendirilerek düzenlenir.
- Mesleki faaliyetleri işletmenin risk profili üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanlar için, ücretlerinin değişken bölümü özel prosedürlere doğrultusunda, performans ikramiyesi olarak belirlenir ve ayrıca düzenlenir.

iii. Yan Haklar

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

Banka çalışanlarına sağlanan yan haklar İK Yönetmeliği'nde belirtilen koşullar doğrultusunda verilir.

2. Ücret Artışları

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.

- i. Bireysel artışlar aşağıda belirtilen temel esaslara göre belirlenir:
 - Enflasyon,
 - Pozisyonun piyasa değeri,
 - İç dengeler,
 - Terfiler,
 - Görev değişiklikleri,
 - Yetkinlik ve deneyim, performans veya mesleki verimliliğin gelişmesi, iş piyasası (maaş rekabet gücü, yöneticilerin elde tutulması vb. gibi).
- ii. Yıllık ücret artışı Nisan ayında gerçekleştirilir. Ücret artış sürecinde işkolu/fonksiyon yönetimi ve İnsan Kaynakları Grubu tarafından sistematik, çift taraflı kontrol yapılarak genel gözden geçirme sağlanır.
- iii. Terfi artışları Mart ve Ağustos aylarında olmak üzere yılda iki kez gerçekleştirilir
- iv. Süreç Banka'nın İnsan Kaynakları Grubu tarafından yürütülür.

3. Performans İkramesi Ödemeleri

i. Temel Prensipler

Banka'nın takdiriyle, belirtilen prosedürler doğrultusunda, kişisel performans, Banka'nın başarılarına ve belirlenen hedeflere katkılarına göre Yönetim Kurulu Üyeleri ve diğer çalışanlara performans ikramiyesi ödenebilir.

Banka karı, performans ikramiyesi ödemesi ile ilgili kararda temel kriter olup, ödemeler ancak ilgili finansal yılın düzenleyici kuralları, kurum içi risklerin azaltımı, Banka'nın likidite ve ödeme kabiliyeti doğrultusunda gerçekleştirilir.

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

ii. Ölçme & Gerçekleşme Süreci

Ödenmesi planlanan toplam yıllık Performans İkramiye karşılığı, Genel Kurul'a sunulmadan önce SECOM ve Yönetim Kurulu'na ön onaya sunulur.

SECOM, ön onay esnasında uygulamaların yasal düzenlemeler ve Banka uygulama esaslarına uyumunu sağlamak amacıyla, Banka'nın mevcut risk yönetimi performansı ile ilgili Yönetim Kurulu'na bilgi verir.

- Mali İşler yıl içinde , İK'dan görüş alarak, bütçe ile uyumlu Performans İkramiye karşılığının ayrılmasını sağlar.
- Çalışanlar için tahsis edilen Performans İkramiye havuzu, yıllık olarak belirlenen ve her durumda aşağıda belirtilen şartlara bağlı olarak, farklı işkolları/fonksiyonlar'ın belirli özelliklerine göre dağıtılır:
 - (Banka için uzun vadeli rekabet avantajının oluşması ve gelişimini içeren) Niceliksel ve niteliksel performansın ölçülmesi,
 - Temelde yatan riskin ölçülmesi,
 - Rekabetin yanı sıra piyasa uygulamaları.
- Bireysel dağılımlar aşağıdaki esaslara dayanır :
 - Banka'nın performansı,
 - İşkolu/ fonksiyon'un performansı,
 - a) önceden belirlenmiş finansal performans kriterlerine,
 - b) değerlere bağlı profesyonel davranış, iş etiği kodu ve Banka prosedürlerine,
 - c) operasyonel risk dahil risk yönetimine katkı,
 - d) gerekli durumlarda ilgili partilerin yönetsel davranışları'na 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 azaltılabilir ya da ödenmeyebilir.
- Değişken ücret garanti edilmez.
- 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, başlangıçta öngörülen koşullar gerçekleştiği sürece 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 faaliyetleri ifade eder.

1. Çalışan grupları:

- i. Belirlenen çalışanlar (Yüksek Risk Grubu) Ertelenmiş Ücretlendirme Planı + Türkiye, EÜP+ TU)
 - EÜP+ TU : Üst Yönetim ve Banka'nın risk profili üzerinde bireysel olarak önemli etki yapabilecek çalışanlar (İcrai Yönetim Kurulu üyeleri ve CEO),
- ii. Belirlenen çalışanlar (Yüksek Risk Grubu) (Ertelenmiş Ücretlendirme Planı-EÜP)
 - EÜP : Tüm sermaye piyasası çalışanları,
- iii. Kilit Pozisyonlar (Tutundurma amaçlı) (Kilit Pozisyonlar Ertelenmiş Plan Türkiye, KPEP TU)

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

- KPEP TU: Gruplardaki kilit pozisyonlar
 - Tüm Grup Başkanları,
 - Direktörler

Banka'nın risk profili üzerinde önemli etkiye sahip 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 İkramesi ödemeleri:

- i. Ertelenmiş (Yıllara Yayılmış) Performans İkramesi / Peşin Performans İkramesi
Performans ikramiyeleri ertelenmiş ve peşin ödemelerden oluşur.

- Peşin Ödenen Performans İkramesi

Peşin ödenen performans ikramiyesi her yıl belirlenen şartlar altında ilgili yılın Mart ayında ödenir .

Görevin kötüye kullanılması sebebi ile işten çıkarılma durumunda, bilhassa çalışanın tutumları 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 yada kaybedilir.

Grup içinde transfer edilen çalışanlar, başlangıçta öngörülen şartlar yerine getirildiği sürece ertelenmiş ödemelerinden yararlanmaya devam ederler. Kıdem tazminatı hakederek işten ayrılanlar hariç, Banka'dan ayrılan çalışanlar ertelenmiş performans ikramiyesi hakkını kaybederler.

ii. Ölçülülük ilkesi

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

SECOM her yıl Ertelenmiş Ücretlendirme kapsamına dahil olan çalışanları belirler.

iii. Başlangıç ikramiyesi

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

Bu ikramiye ödemeleri SECOM'da belirlenir.

Yeni işe alınan kişi, işe alım tarihinden 1 yıl içinde işten ayrılmak isterse bu ikramiye için Banka'ya "iade" söz konusu olabilir.

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: Ertelenmiş Ücretlendirme Planı

KPEP TU: Kilit Pozisyonlar Ertelenmiş Plan Türkiye