Javadalmazási politika 2025

Hatálybalépés dátuma:	2025.07.07.	***Száma:***	HR-JAV-42/01
Felelős terület vezetője:	Bóna Katalin HR Igazgatóság	***Típusa:***	szabályzat
Jóváhagyó:	Javadalmazási bizottság / Felügyelő bizottság	***Érvényessége:***	2032.12.31.
		Felülvizsgálata:	12 hónap
		MNB számára jelentendő:	nem

Folyamatgazda: Bóna Katalin, a Kompenzáció, juttatások és HR tervezés főosztály vezetője

Kapcsolódó jogszabályok és MNB ajánlások:

- 2007.évi CXXXVIII törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól
- 2013.évi CCXXXVII törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról
- 2014. évi XVI. törvény a kollektív befektetési formákról és kezelőikről, valamint egyes pénzügyi tárgyú törvények módosításáról (Kbftv.)
- 575/2013/EU Az Európai Parlament és a Tanács rendelete (2013. június 26.) a hitelintézetekre és befektetési vállalkozásokra vonatkozó prudenciális követelményekről és a 648/2012/EU rendelet módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg) (CRR) (450.)
- 604/2014/EU A Bizottság felhatalmazáson alapuló rendelete (2014. március 4.) a 2013/36/EU európai parlamenti és tanácsi irányelvnek a szakmai tevékenységükkel valamely intézmény kockázati profiljára jelentős hatást gyakorló munkavállalók kategorizálásának minőségi és megfelelő mennyiségi kritériumaira irányuló szabályozási technikai standardok tekintetében történő kiegészítéséről (EGT-vonatkozású szöveg)
- 527/2014/EU A Bizottság felhatalmazáson alapuló rendelete (2014. március 12.) a 2013/36/EU európai parlamenti és tanácsi irányelvnek az intézmény folyamatos működés melletti hitelminősítési besorolását megfelelően tükröző, a javadalmazás változó összetevőjébe beszámítható eszközosztályokat meghatározó szabályozástechnikai standardok tekintetében történő kiegészítéséről (EGT-vonatkozású szöveg)
- 231/2013/EU A Bizottság felhatalmazáson alapuló rendelete (2012. december 19.) a 2011/61/EU európai parlamenti és tanácsi irányelvnek a mentességek, az általános működési feltételek, a letétkezelők, a tőkeáttétel, az átláthatóság és a felügyelet tekintetében történő kiegészítéséről (EGT-vonatkozású szöveg)
- (EU) 2017/565 A Bizottság felhatalmazáson alapuló rendelete (2016. április 25.) a 2014/65/EU európai parlamenti és tanácsi irányelvnek a befektetési vállalkozások szervezeti követelményei és működési feltételei, valamint az irányelv alkalmazásában meghatározott kifejezések tekintetében történő kiegészítéséről
- 2020. évi CX. törvény a pénzügyi közvetítőrendszer egyes elemeit érintő törvények jogharmonizációs célú módosításáról
- 11/2023. (XI.15.) Magyar Nemzeti Bank 11/2023. (XI.15.) számú ajánlása a befektetési szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó javadalmazási politika és gyakorlat alkalmazásáról
- 14/2022. (VIII.15.) A Magyar Nemzeti Bank 14/2022. (VIII.15.) számú ajánlása a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól szóló törvény szerinti javadalmazási politika alkalmazásáról
- 4/2022. (IV.8) A Magyar Nemzeti Bank 4/2022. (IV.8.) számú ajánlása a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény szerinti javadalmazási politika alkalmazásáról
- 2016/97/EU A Bizottság felhatalmazáson alapuló rendelete (2016. január 20.) a 2016/97/EU európai parlamenti és tanácsi irányelvnek a biztosítás értékesítésről.

KBC szabályok / KBC Csoport standardok: KBC Javadalmazási politika

Kapcsolódó belső szabályok:

- COMP-ELV-02 Összeférhetetlenségi szabályzat
- COMP-ELV-04 MiFID szerinti érdek-ütközés a befektetési és kiegészítő szolgáltatások területén
- HR-BER-01 Alapbér szabályzat
- HR-JUT-05 Jutalmazási szabályzat
- HR-JUT-02 Extra jutalom szabályzat
- HR-TER-04 Teljesítményértékelési szabályzat
- LAVA-BEF-05 MiFID szabályok
- LAVA-ERT-01 Közvetítői tevékenység
- HR-JAV 2025 Policy on the P&A and Variable Remuneration of B0-B2 Managers
- HR-JAV Policy on the Remuneration of Hungary Markets Staff

Jelen szabály hatályon kívül helyezi: -

Kapcsolódó fogalmak: fix javadalmazás / változó javadalmazás

Rövidítések: K.I.S.

Alanyi hatálya kiterjed:

- A Bank valamennyi munkavállalójára
- A K&H Márkacsoport alábbi tagjaira, az Igazgatóság 2011. május 26-án (out of session decision-making) elfogadott döntése értelmében az alábbi leánycégekre:
  - K&H Csoportszolgáltató Kft.
  - K&H Faktor Zrt.
  - K&H Jelzálogbank Zrt.
  - K&H Ingatlanlízing Zrt.

A továbbiakban: „K&H Csoport”

Tárgyi hatálya kiterjed: a KBC-vel összhangban a szabályzat a javadalmazás alapelveit tárgyalja, az alap javadalmazási irányelveket minden munkavállalóra nézve, javadalmazási irányelveket a kulcs-fontosságú munkavállalók vonatkozásában, a javadalmazás szabályozási környezetét. A K&H Javadalmazási politika alapja a KBC – mint anyabank – javadalmazási politikája, amely elérhető a KBC Csoport weboldalán (https://www.kbc.com/en/corporate-governance/leadership/board-of-directors--information.html).

A szabály készítésének célja: a KBC-vel összhangban szabályozni és átfogó keretet adni a szervezet általános javadalmazási irányelveire; definiálni és szabályozni a döntéshozói kompetenciákat, felelősségi köröket, és az érintett munkavállalói kört.

A szabály módosításának oka: KBC Javadalmazási Politikában történt változások átvezetése

Gyorsítósávos szabályverziók hatályba lépésének dátuma:

Dátum	Színkód	Módosított dokumentum	Módosítás oka
év. hó. nap.	SZÍN 1		
év. hó. nap.	SZÍN 2		
év. hó. nap.	SZÍN 3		

Szabály típusa: Belső működést érintő / HR / Javadalmazás

Tartalom

1. BEVEZETÉS 3
2. GLOSSZÁRIUM 4
3. VALAMENNYI MUNKAVÁLLALÓRA VONATKOZÓ ALAPVETŐ JAVADALMAZÁSI IRÁNYELVEK 5
3.1 ALANYI HATÁLYA 5
3.2 NEM-SPECIFIKUS JAVADALMAZÁS 5
3.3 TELJESÍTMÉNY VISSZAMÉRÉSE 5
3.4 A JAVADALMAZÁSI RENDSZER ÁLTALÁNOS FELÉPÍTÉSE 5
3.5 FIX JAVADALMAZÁS 5
3.6 VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS 6
3.6.1. Eredményhez kötött és diszkrecionális jelleg 6
3.6.2. Helyes kockázati magatartás 6
3.6.3. Felső és alsó határok 6
3.7 MEGTARTÁS ÉS ÖSZTÖNZŐK KIFIZETÉSE 6
3.7.1. Irányelvek 6
3.7.2. Jogosultsági elvek 6
3.8 ÉRTÉKESÍTÉSI CÉLOKHOZ KÖTÖTT JAVADALMAZÁS 6
3.9 MUNKAVÁLLALÓI BIZTOSÍTÁSOK 6
3.10 VÉGKIELÉGÍTÉS 7
3.11 ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓK 7
4. KULCSFONTOSSÁGÚ POZÍCIÓT BETÖLTŐ ALKALMAZOTTAKRA VONATKOZÓ SPECIFIKUS JAVADALMAZÁSI IRÁNYELVEK 7
4.1 ALANYI HATÁLYA 7
4.2 A VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS (NEM KÉSZPÉNZ) JELLEGŰ ESZKÖZEI 9
4.3 A VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS HALASZTOTT KIFIZETÉSE ÉS MEGTARTÁSA 9
4.4 MUNKASZERZŐDÉS MEGSZŰNÉSE ÉS HATÁSA A VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁSRA VONATKOZÓAN 12
4.5 JUTALOM KERET MEGHATÁROZÁSA 12
4.5.1. Általános irányelvek 12
4.5.2. A K&H Csoport által alkalmazott módszerek 12
4.5.3 Előzetes kockázati kiigazítás 13
4.5.4. Utólagos kockázati kiigazítás – visszatartás és visszafizettetés 14
4.5.5. Összefoglaló 15
5. A JAVADALMAZÁSI GYAKORLAT 15
A K&H Csoport szintjén 16
6. KÖZZÉTÉTEL ÉS DOKUMENTÁCIÓ 17
7. A JAVADALMAZÁS ÖSSZETEVŐI 17

1. BEVEZETÉS

Jelen szabályzat célja megfelelő javadalmazási gyakorlatnak keretet adni a K&H Csoporton belül, a vállalati fenntarthatósági stratégiával, az európai és a nemzeti törvények figyelembevételével. Ennek a keretrendszernek a céljai a következetesség biztosítása, a felelősségteljes és hatékony kockázat-menedzsment támogatása, a túlzott kockázatvállalást támogató ösztönzők megelőzése és hogy összhangban legyen a K&H Csoport hosszú távú érdekeivel. A szabályzat definiálja az általános – minden munkavállalóra érvényes – javadalmazási irányelveket, valamint a K&H csoporton belüli kulcsfontosságú pozíciót betöltő alkalmazottakra vonatkozó specifikus irányelveket. A szabályzat ezen felül meghatározza a javadalmazási folyamatot érintő környezetet, felelősöket, szerepeket, és döntéshozatali kompetenciákat.

- A K&H Csoport valamennyi javadalmazási rendszere és minden egyéni javadalmazási szerződése teljes mértékben összhangban áll a K&H Csoport Javadalmazási Politikájával, ideértve a fő javadalmazási irányelveknek való megfelelést is. A meghatározott alapelvek a K&H Csoport egészére vonatkoznak, de kiemelt figyelmet fordítanak a Kockázatvállalókra.
- A Javadalmazási Politika a javadalmazási alapelvek betartása mellett – kizárólag a vonatkozó jogszabályok alapján - külön részletszabályokat határozhat meg az egyes, speciálisan szabályozott K&H csoporttagok és azzal egy megítélés alá eső KBC csoport-tagok számára.
- A javadalmazási rendszereket – amennyiben a Javadalmazási Politika keretei között ez lehetséges – a különböző földrajzi és szakmai munkaerőpiacokon belül összhangba kell hozni a helyi javadalmazási gyakorlattal és jogszabályi környezettel.
- A javadalmazási rendszerek általában összhangban vannak a tulajdonosok érdekeivel, valamint a társadalmi felelősségvállalási politikájával is.
- A Munkáltató által eljáró személyek a Munkáltató Static Personal Data Register (SPDR) adatbázisa és a Munkáltató által kiadott Munkavállalói adatkezelési tájékoztató mindenkor érvényes szabályai alapján kezelik a munkavállalók munkaviszonnyal összefüggő személyes adatait. A Munkáltató a vonatkozó szabályokat a munkavállalók számára hozzáférhető helyen köteles mindenkor tárolni és azok változásáról tájékoztatást adni.

- A javadalmazási gyakorlatnak mindenkor meg kell felelnie a K&H Csoport Compliance szabályzatainak (Összeférhetetlenségi szabályzat, MiFID szerinti érdek-ütközés a befektetési és kiegészítő szolgáltatások területén, KBC Group Compliance Rule nr. 10 MiFID requirements), valamint az adózásra és társadalombiztosításra vonatkozó törvényeknek és jogszabályoknak. Amennyiben lehetőség van adó-hatékony kifizetésre, a változó javadalmazás e szerint is kifizethető (pl. kereskedhető opciók), feltéve, ha az ilyen kifizetés összhangban áll a vonatkozó adózási jogszabályokkal.

2.GLOSSZÁRIUM

Kifejezés	Definíció
Alapbér	Havi fix összegű fizetés.
Jutalom keret	Egy adott üzleti entitáson belül az eredményhez kötött változó javadalmazás teljes összege, amelyből az egyéni változó javadalmazás kifizetésre kerül.
Üzleti entitás	Egy felsővezető / igazgató által vezetett divízió (lásd fent), vagy egy jogilag független KBC vállalat.
Kalibrációs testületek	Irányító testületek speciálisan a javadalmazáshoz kapcsolódó kalibráció érdekében.
Felső határérték	A kompenzációs rendszer egy adott komponensének abszolút vagy relatív maximális mértéke (pl. az éves összjövedelem abszolút maximuma).
Ellenőrzési funkciók	Belső Ellenőrzés, Kockázatok, Pénzügy, Compliance és HR funkciók.
Halasztott (javadalmazás)	A teljes javadalmazás azon része, amely allokálásra került, de még nem vált érvényessé.
Entitás	A K&H Csoport egy entitása, beleértve a leányvállalatokat.
„Mentesített K.I.S."	Azon K.I.S.-ek, akiknek a változó javadalmazása nem haladja meg a bruttó 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-ot, amelyik a kisebb, és teljes javadalmazásuk kevesebb, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk, illetve azok, akik nem töltenek be meghatározott pozíciókat, munkaköröket a változó javadalmazásuk összegétől függetlenül jelen szabályzat 4.1. pontja alapján.
Azonosítási folyamat	Csoport szinten a Kockázatvállalók azonosításának KBC Csoport szintű konszolidált szintű folyamata, amelyért a Corporate HR felelős. A helyi szintű azonosítást a K&H HR végzi.
Egyéni teljesítményhez kötött kompenzáció	Az adott entitásnál használt teljesítményértékelési rendszer szerint, nem pénzügyi jellegű kritériumok alapján meghatározott változó javadalmazás.
Kulcsfontosságú munkavállalók (K.I.S.)	Azok a Kulcsfontosságú munkavállalók, akik materiális hatást gyakorolhatnak a vállalat kockázatkezelési profiljára. Az MNB által használt terminológia szerinti azonosított munkavállalónak felel meg.
„Materiális K.I.S."	Azon K.I.S.-ek, akiknek a változó javadalmazása meghaladja a bruttó 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-ot, amelyik a kisebb vagy teljes javadalmazásuk több, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk, valamint azok, akik meghatározott pozíciókat, munkaköröket töltenek be a változó javadalmazásuk összegétől függetlenül.
Fantom részvény program	A fantom részvény program egy olyan program, amely hasonló a vállalatok sajátrészvény-programjához; a dolgozók részére az alapul szolgáló részvények teljes értékével megegyező értékben biztosít egységeket és a juttatás kifizetése részvények helyett készpénz formájában történik.
RAP	Kockázatokkal korrigált nyereség. Mennyiségi kockázati kiigazítás mutatója, amely hatással van a változó javadalmazás szintjére a jutalomkeret és egyéni jutalmak kockázati kiigazítása által.
Javadalmazási keretek meghatározása	Az a folyamat, melynek révén a javadalmazási politikáról, annak kereteiről és egyéni variációiról szóló döntéseket meghozzák.
Visszatartási időszak	1 éves időszak a változó javadalmazás megszolgálását követően. Ezt követően a változó javadalmazás instrumentumai kifizethetővé válnak.
Kockázatvállalók	Azon pénzügyi piacok területén dolgozó front-office kollégák, akik piaci kockázatot kezelnek, és akiknek a szakmai tevékenysége lényeges hatást gyakorol a társaság kockázati profiljára.
Szabályozói irányelvek a K.I.S-re vonatkozóan	A EU felhatalmazáson alapuló 604/2014-es számú bizottsági rendeletében meghatározott azon mennyiségi és megfelelő minőségi kritériumai, amely alapján a vállalat kockázatkezelési profiljára jelentős hatást gyakorló munkavállalók azonosításra kerülnek.
KBC Szenior Menedzsment	A KBC csoport vezetőségének „Top 300" tagjai „Hay szintjüknek" megfelelően és a KBC Csoport Vezetői Bizottságának hivatalos felhatalmazása alapján, amelynek 2 szintje létezik: - Általános menedzsment funkciók (19 és 23-as Hay szint között) - Szenior Ügyvezető Igazgató funkciók (24 és 25-ös Hay szint)

Küszöbérték	Egy adott paraméter / célkitűzés vonatkozásában a változó javadalmazás odaítéléshez szükséges minimálisan elérendő szint.
Teljes éves javadalmazás	Éves szinten odaítélt (még nem érvényessé vált) pénzügyi javadalmazási teljes összege = éves jövedelem teljes összege.
Érvényesítés	Ami által a munkavállaló a megítélt változó javadalmazás jogos birtokosává válik, függetlenül a kifizetés eszközétől

3. VALAMENNYI MUNKAVÁLLALÓRA VONATKOZÓ ALAPVETŐ JAVADALMAZÁSI IRÁNYELVEK

3.1 ALANYI HATÁLYA

Valamennyi munkavállalóra vonatkozó általános Javadalmazási Irányelvek olyan átfogó keretrendszert alkotnak, amelybe a K&H Csoporton belül minden munkavállalói kategória és minden üzleti egység javadalmazási rendszere bele kell, hogy illeszkedjen.
A „megfelelés vagy indoklás” elve értelmében a javadalmazási irányelvek hatályán kívül eső mindennemű kivételt:

- egyedi alapon kell vizsgálni;
- előzetes véleményezésre be kell nyújtani a KBC Csoport HR-e felé; valamint
- jóvá kell hagyatni a KBC Csoport Felügyelő Bizottságával (a Javadalmazási Bizottság és a KBC Csoport Vezetői Bizottsága előzetes véleménye alapján).

3.2 NEM-SPECIFIKUS JAVADALMAZÁS

Jelen Javadalmazási politika előírja a javadalmazási rendszerek (beleértve a javadalmazás megítélését és kifizetési feltételeit) nemi semlegességét, és egyenlő fizetést garantál egyenlő, vagy értékben megegyező munkáért minden munkatársnak nemtől függetlenül

3.3 TELJESÍTMÉNY VISSZAMÉRÉSE

A munkavállalók teljesítményének visszamérése a teljesítményértékelési folyamat keretein belül történik. Ez a folyamat meghatározott alapelveken alapul, kezdve az elkövetkező teljesítmény időszakra vonatkozó céladással és folytatva azt folyamatos visszajelzéssel az év folyamán. A teljesítményév végén minden munkavállaló részére biztosítani kell a lehetőséget önértékelésre és visszajelzés kérésére harmadik fél részéről. Az egyes munkavállalók céljaik elérése és teljesítményük alapján kerülnek értékelésre egyéni és üzleti egység szintjén egy kalibrációs folyamaton keresztül. A kalibráció során a többi munkavállaló teljesítményével kerülnek összehasonlításra a munkavállalók. A teljesítményértékelés eredményének hatása van a munkavállaló változó javadalmazására.

3.4 A JAVADALMAZÁSI RENDSZER ÁLTALÁNOS FELÉPÍTÉSE

A javadalmazási rendszerek különböző összetevőket tartalmazhatnak, amelyek fix vagy változó kategóriába kerülnek besorolásra. A K&H Csoporton belül alkalmazott különböző javadalmazási összetevőket a 7. pont tartalmazza.

A kompenzációs rendszerek minden esetben figyelembe veszik a kompetenciákat, az egyes munkakörök értékelését, a készségeket és a teljesítményt, a Csoport jövedelmezőségét, a kockázatokat és a tőke költségét, valamint összhangban vannak a tulajdonosok hosszú távú érdekeivel.

A fix és változó javadalmazás arányának maximum előírása a következő:

Éves fix javadalmazás	**Maximum változó javadalmazás**
50 000 EUR alatt	fix javadalmazás 100%-a
50 000 EUR és 100 000 EUR között	50 000 EUR
100 000 EUR felett	fix javadalmazás 50%-a

A közvetítői tevékenységet ellátó, nem belső munkavállaló kollégák javadalmazási keretrendszerét a LAVA-ÉRT-01 belső szabályzat szabályozza.

3.5 FIX JAVADALMAZÁS

A fix jövedelem a munkavállaló szakmai tapasztalatát, szervezeti felelősségét tükrözi, ugyanakkor befolyásolhatja a szakértelem és jártasság szintje, a munkatapasztalat, a munkavállaló hosszú távú teljesítménye, a releváns üzleti tevékenység és a földrajzi elhelyezkedéshez párosuló javadalmazási szint.

3.6 VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS

3.6.1. Eredményhez kötött és diszkrecionális jelleg

A változó javadalmazás a KBC és K&H csoport eredményei, a kapcsolódó üzleti egység eredményei és az egyéni magatartás és eredmények alapján kerül meghatározásra.

Az egyéni teljesítményértékelés kritériumai a szervezet belső útmutatói alapján, és a társasági értékekre vonatkozó KBC szabványokkal összhangban kerülnek meghatározásra. Az egyéni teljesítmények mérése esetén nem pénzügyi jellegű/minőségi tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyenek pl. a személyes fejlődés, az intézmény rendszer- és ellenőrzés követelményeinek betartása, helyes kockázati magatartás, az intézmény fontos szakpolitikái iránti elkötelezettség, valamint a csapat teljesítményéhez való hozzájárulás. Adott esetben a nem pénzügyi jellegű kritériumok gyenge szintű teljesítése felülírhatja a nyereség realizálásban elért jó teljesítményt, vagyis a nem etikus vagy nem szabálykövető magatartást nem ellensúlyozza a jó pénzügyi teljesítmény.

Változó javadalmazás diszkrecionális alapon kerülhet meghatározásra.

3.6.2. Helyes kockázati magatartás

A változó javadalmazás nem ösztönözhet a K&H Csoport különböző tagjainak, valamint a hatály alá tartozó további szervezeti egységeknek kockázati profiljukat meghaladó túlzott kockázatvállalásra. Továbbá, ahol ez releváns, a változó javadalmazást a kockázatok és a likviditás fenntartásához szükséges források figyelembe vételével korrigált eredmény, nem pedig a bruttó bevételek alapján kell meghatározni.

3.6.3. Felső és alsó határok

Az előírás a következő:

- Az egyéni alapon odaítélhető teljes éves változó javadalmazás vonatkozásában abszolút felső értéket kell meghatározni. Ez az abszolút felső érték adott pénzügyi éven belül bruttó 750 000 EUR-val megegyező forint összeg.
- A változó javadalmazás minimum alsó határértéke kizárólag a K&H Csoporthoz újonnan belépő munkavállalók esetében az alkalmazás első évében kerülhet előírásra.

3.7 MEGTARTÁS ÉS ÖSZTÖNZŐK KIFIZETÉSE

A megtartó/ösztönző bónusz a változó javadalmazás olyan formája, amely csak kivételes esetekben alkalmazható. Ilyen kivételes eset lehet pl. ha az adott üzleti entitás nagymértékű átalakítása (értékesítés, leépítés vagy jelentős átszervezés) során kockázati és/vagy érték megőrzési okokból indokolt a kulcsszerepet betöltő alkalmazottak megtartása. Valamennyi megtartó/ösztönző bónuszra vonatkozó előterjesztésnek tartalmaznia kell legalább az alábbi halasztásra és kockázati tényezők figyelembevételére vonatkozó kitételeket:

3.7.1. Irányelvek

Megtartó / ösztönző bónuszról szóló megállapodásokat szükséges megfelelően dokumentálni és a döntést a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága hozza meg. A fizetendő összegről és kifizetés időzítéséről az értékesítendő entitás Felügyelő Bizottsága hoz végső döntést.

3.7.2. Jogosultsági elvek

- A munkavállaló nem mondott fel és nem kezdeményezett felmondást az esedékes kifizetések napjáig az értékesítés alatt álló entitás felé,
- a munkavállaló mindvégig professzionális módon és az etikai kódexnek megfelelően folytatta a felelősségi körébe tartozó feladatok végrehajtását (azokat is, amelyek a tranzakcióhoz kapcsolódnak),
- az értékesítés alatt álló munkáltató nem szüntette meg okkal a munkavállaló munkaviszonyát az esedékes kifizetések napjáig,
- nem voltak olyan törvényi vagy szabályozói változások, amelyek megakadályoznák, hogy az értékesítés alatt álló entitás a kifizetéseket teljesítse.

3.8 ÉRTÉKESÍTÉSI CÉLOKHOZ KÖTÖTT JAVADALMAZÁS

A befektetési és kiegészítő szolgáltatások nyújtásában részt vevő értékesítők javadalmazása a Bank ügyfelei érdekeinek maximális szem előtt tartásával kerül kialakításra. Az ehhez kapcsolódó kiegészítő javadalmazási szabályokat az 1. számú melléklet tartalmazza.

3.9 MUNKAVÁLLALÓI BIZTOSÍTÁSOK

A munkavállalói biztosításokra vonatkozóan a következő irányelvek az irányadóak a K&H Csoport esetében:

- Az összes munkavállaló csoportos haláleseti biztosítás részese,
- B02 és afeletti besorolás esetén rokkantsági fedezetre biztosított a munkavállaló,
- hosszú távú kiküldetés esetén a csoportszintű Nemzetközi Kiküldetési Szabályzat az irányadó,

3.10 VÉGKIELÉGÍTÉS

Végkielégítés alatt a jogilag kötelező érvényű, munkaviszony megszűnéséhez kapcsolódó kifizetéseken felüli kifizetéseket értjük. A végkielégítések meghatározásánál a hatályos és vonatkozó munkajogi szabályok az irányadóak.

3.11 ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓK

Az ellenőrzési és támogatási funkciót betöltő munkavállalókra a következő általános javadalmazási standardok vonatkoznak:

- Az esetleges érdekellentétek kiküszöbölése érdekében az ellenőrzési funkciót betöltő munkavállalók változó javadalmazása limitált és nem köthető az általuk ellenőrzött üzleti területekhez.
- Ha az ellenőrzési funkciót betöltő munkavállalók pénzügyi eredményhez kötött, akkor a változó javadalmazása esetében a javadalmazás ezen formájának mértékét a K&H Csoport, vagy az ellenőrzött területnél legalább eggyel magasabb szintű entitás eredményei alapján kell meghatározni.
- Ellenőrzési funkciót betöltő munkavállalók javadalmazását versenyképes szinten úgy kell megállapítani, hogy az lehetővé tegye a megfelelően képzett és szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók alkalmazását.

4. KULCSFONTOSSÁGÚ POZÍCIÓT BETÖLTŐ ALKALMAZOTTAKRA VONATKOZÓ SPECIFIKUS JAVADALMAZÁSI IRÁNYELVEK

Az összes munkavállalóra vonatkozó általános javadalmazási alapelveken túlmenően a K&H Csoport konkrét feltételeket alkalmaz a kockázatvállalókra (K.I.S) vonatkozóan. Ez a fejezet rögzíti a kockázatvállalók azonosítási folyamatát, valamint a teljesítményhez kötött olyan változó javadalmazás megítélését, amely elősegíti a helyes kockázati magatartást és nem ösztönöz túlzott kockázatvállalásra. Ezen irányelvek és a javadalmazás alanyi hatálya a K&H csoport meghatározott csoportjára vonatkozik, aminek további részletes leírása a VB tagok és L1 csoport menedzserek teljesítményértékelésére és változó javadalmazására vonatkozó politikában, illetve az Általános értékesítés és Kereskedés főosztályok munkatársak változó javadalmazására vonatkozó politikában érhető el.

A K&H Csoport több KIS azonosítási folyamatot működtet a vizsgálat és azonosítás hatályától függően.
Az alábbi azonosítási folyamatokat alkalmazza a K&H Csoport:

- konszolidált, globális KBC csoportszintű KIS azonosítási folyamat
- konszolidált K&H Csoport szintű KIS azonosítási folyamat (amely magába foglalja a következő vállalatokat: K&H Bank, K&H Faktor, K&H Csoportszolgáltató, K&H Jelzálogbank)
- önálló K&H Bank szintű KIS azonosítási folyamat
- önálló K&H Jelzálogbank szintű KIS azonosítási folyamat

4.1 ALANYI HATÁLYA

K&H Csoport szinten

K.I.S-ként definiáljuk azokat a munkavállalókat, akik materiális hatást gyakorolhatnak a vállalat kockázatkezelési profiljára. A kulcsfontosságú munkavállalók azonosítása különböző kritériumok alapján történik. Azokat a munkavállalókat, akik az adott pénzügyi évben legalább három hónapon keresztül megfelelnek ezeknek a kritériumoknak, K.I.S-ként kezeljük.
A K&H Csoport Javadalmazási politikája megkülönbözteti a “materiális K.I.S.” és “mentesített K.I.S.” kört. Azon K.I.S.-ek, akiknek a változó javadalmazása nem haladja meg a bruttó 50 000 EUR-t - amelyhez a használandó árfolyamot a KBC Csoport Javadalmazási Bizottsága határozza meg - vagy 17 500 000 HUF, amelyik a kisebb, vagy teljes javadalmazásuk kevesebb, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk mentesített K.I.S.-nek tekintendők. A „mentesített K.I.S.” körre nem vonatkoznak a halasztási és a nem-pénzbeni kifizetési szabályok.
Azon dolgozók, akik számára bruttó 50 000 EUR-nak megfelelő HUF (az átváltási árfolyamot a KBC Csoport Javadalmazási Bizottsága határozza meg) vagy 17 500 000 HUF, amelyik a kisebb, összegű vagy magasabb változó javadalmazás kerül allokálásra, vagy teljes javadalmazásuk több, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk „materiális K.I.S”.-nek tekintendők. A „materiális K.I.S”. körre vonatkoznak a halasztási és a nem-pénzbeni kifizetési szabályok.

K&H Csoport szintű kulcsfontosságú pozíciót betöltő munkavállalók (helyi KIS)				
K&H Bank Csoport	1	a K&H Bank Vezetői Bizottságának tagjai		Munkakörök, amelyek “Materiális K.I.S-nek” minősülnek a változó javadalmazás szintjétől függetlenül
	2	a KBC Szenior Ügyvezető Igazgatónak minősülő személy		
	3	Minden munkavállaló, aki 15 minőségi kritérium valamelyikét teljesíti hatásköre vagy a K.I.S-re vonatkozó szabályozói irányelvekben rögzített munkakör, pozíció alapján.	Minőségi kritérium	A munkakörök, “Mentesített K.I.S-nek” minősülnek, ha a változó javadalmazás szintje nem éri el vagy nem haladja meg a 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-t amelyik a kisebb, illetve teljes javadalmazásuk kevesebb, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk A munkakörök “Materiális K.I.S-nek” minősülnek, ha a változó javadalmazás eléri vagy meghaladja 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-t amelyik a kisebb, illetve teljes javadalmazásuk több, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk
	4	Minden munkatárs, akinek a teljes éves javadalmazása meghaladja a bruttó 350 000 EUR összeget az előző pénzügyi évre vonatkozóan	Mennyiségi kritérium	
	5	Minden munkatárs, aki a teljes munkavállalói létszám felső 0,3%-ába esik (a legközelebbi egész számra felkerekítve) a legmagasabb összegű teljes javadalmazás tekintetében az előző pénzügyi évre vonatkozóan		
	6	Minden munkatárs, aki az előző pénzügyi évre vonatkozóan magasabb vagy megegyező teljes javadalmazásban részesült, mint a legkisebb teljes javadalmazásban részesülő “materiális K.I.S.”, aki teljesíti a szabályozói irányelvekben megfogalmazott minőségi kritériumok valamelyikét		
	7	Kockázatvállalók Hay 16 szinten és felette	belső szabály	
	8	KBC Szenior Menedzserek Hay 20 szinten és felette		
	9	Piaci és Bef.szolg. Termékmenedzsment vezetője		

A K&H Jelzálogbank szintjén

A K&H Csoport Javadalmazási politikája megkülönbözteti a “materiális K.I.S.” és “mentesített K.I.S.” kört. Azon K.I.S.-ek, akiknek a változó javadalmazása nem haladja meg a bruttó 50 000 EUR-t - amelyhez a használandó árfolyamot a KBC Csoport Javadalmazási Bizottsága határozza meg - vagy 17 500 000 HUF, amelyik a kisebb, vagy teljes javadalmazásuk kevesebb, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk mentesített K.I.S.-nek tekintendők. A „mentesített K.I.S.” körre nem vonatkoznak a halasztási és a nem-pénzbeni kifizetési szabályok.

Azon dolgozók, akik számára bruttó 50 000 EUR-nak megfelelő HUF (az átváltási árfolyamot a KBC Csoport Javadalmazási Bizottsága határozza meg) vagy 17 500 000 HUF, amelyik a kisebb, összegű vagy magasabb változó javadalmazás kerül allokálásra, vagy teljes javadalmazásuk több, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk „materiális K.I.S”.-nek tekintendők. A „materiális K.I.S”. körre vonatkoznak a halasztási és a nem-pénzbeni kifizetési szabályok.

K&H Jelzálogbank szintű kulcsfontosságú pozíciót betöltő munkavállalók (helyi KIS)				
K&H Jelzálogbank	1	a KBC Szenior Ügyvezető Igazgatónak minősülő személy		Munkakörök, amelyek “Materiális K.I.S-nek” minősülnek a változó javadalmazás szintjétől függetlenül
	2	Minden munkavállaló, aki 15 minőségi kritérium valamelyikét teljesíti hatásköre vagy a K.I.S-re vonatkozó szabályozói irányelvekben rögzített munkakör, pozíció alapján.	Minőségi kritérium	A munkakörök, “Mentesített K.I.S-nek” minősülnek, ha a változó javadalmazás szintje nem éri el vagy nem haladja meg a 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-t amelyik a kisebb, illetve teljes javadalmazásuk kevesebb, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk A munkakörök “Materiális K.I.S-nek” minősülnek, ha a változó javadalmazás eléri vagy meghaladja 50 000 EUR-t vagy 17 500 000 HUF-t amelyik a kisebb, illetve teljes javadalmazásuk több, mint 1/3-át teszi ki a változó javadalmazásuk
	3	Minden munkatárs, akinek a teljes éves javadalmazása meghaladja a bruttó 350 000 EUR összeget az előző pénzügyi évre vonatkozóan	Mennyiségi kritérium	
	4	Minden munkatárs, aki a teljes munkavállalói létszám felső 0,3%-ába esik (a legközelebbi egész számra felkerekítve) a legmagasabb összegű teljes javadalmazás tekintetében az előző pénzügyi évre vonatkozóan		
	5	Minden munkatárs, aki az előző pénzügyi évre vonatkozóan magasabb vagy megegyező teljes javadalmazásban részesült, mint a legkisebb teljes javadalmazásban részesülő “materiális K.I.S.”, aki teljesíti a szabályozói irányelvekben megfogalmazott minőségi kritériumok valamelyikét		
	6	KBC Szenior Menedzserek Hay 20 szint és felette		

A kulcsfontosságú pozíciót betöltő munkavállalók (K.I.S) kulcsfontosságú teljesítménymutatói (KPI) részletesen az alábbi szabályzatokban találhatóak:

- A VB tagok és az L1 csoport menedzserek teljesítményértékelésére és változó javadalmazására vonatkozó politika
- Az Általános értékesítés és Kereskedés főosztályok munkatársainak változó javadalmazására vonatkozó politika

4.2 A VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS (NEM KÉSZPÉNZ) JELLEGŰ ESZKÖZEI

A változó javadalmazás 50%-a részvényekhez kötött eszközökből tevődik össze. Ilyen eszköz például a KBC Csoport részvényeihez kötött úgynevezett „fantom részvény”.

Ez az irányelv a változó javadalmazás azonnal kifizetett és halasztott részére egyaránt vonatkozik.

4.3 A VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS HALASZTOTT KIFIZETÉSE ÉS MEGTARTÁSA

A kiegészítő szabályok hatálya alá tartozó munkavállalók változó javadalmazásának általában 40%-a halasztva, 4 év alatt kerül kifizetésre.

A halasztás általános ütemezése a következőképpen történik 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6
Kifizetés készpénzben	30					
Azonnali „kifizetés” fantom részvények		30				
Halasztott készpénz-kifizetés		5	5	5	5	
Halasztott „kifizetés” fantom részvényekben			5	5	5	5

200.000€ feletti változó javadalmazás esetén a változó javadalmazásának 60%-a halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre.

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	20						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		20					
Halasztott készpénz-kifizetés		6	6	6	6	6	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			6	6	6	6	

A K&H Bank Zrt. Vezérigazgatóhelyettesei esetében a változó javadalmazásának 61%-a halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre, amennyiben a változó javadalmazás meghaladja a 200.000€, míg 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén 46% halasztva, 4 év alatt kerül kifizetésre.

A halasztás ütemezése a következőképpen történik 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6
Kifizetés készpénzben	30					
Azonnali „kifizetés” fantom részvények		24				
Halasztott készpénz-kifizetés		5	5	5	5	
Halasztott „kifizetés” fantom részvényekben			6,5	6,5	6,5	6,5

200.000€ feletti változó javadalmazás esetén a változó javadalmazásának 61%-a halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre.

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	20						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		19					
Halasztott készpénz-kifizetés		6	6	6	6	6	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			6,2	6,2	6,2	6,2	6,2

A K&H Csoport KBC szintű Szenior Ügyvezető Igazgatók esetében a változó javadalmazásának 60%-a halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre, amennyiben a változó javadalmazás meghaladja a 200.000€, míg 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén 50% halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre.

A halasztás ütemezése a következőképpen történik 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	25						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		25					
Halasztott készpénz-kifizetés		5	5	5	5	5	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			5	5	5	5	5

200.000€ fölötti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	20						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		20					
Halasztott készpénz-kifizetés		6	6	6	6	6	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			6	6	6	6	6

A K&H Bank Zrt. Vezérigazgatója esetében a változó javadalmazásának 61%-a halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre, amennyiben a változó javadalmazás meghaladja a 200.000€, míg 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén 51% halasztva, 5 év alatt kerül kifizetésre.

A halasztás ütemezése a következőképpen történik 200.000€ alatti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	25						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		24					
Halasztott készpénz-kifizetés		5	5	5	5	5	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			5,2	5,2	5,2	5,2	5,2

200.000€ fölötti változó javadalmazás esetén:

X évi változó javadalmazás = 100 Ft	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	x+6	x+7
Kifizetés készpénzben	20						
Azonnali “kifizetés” fantom részvények		19					
Halasztott készpénz-kifizetés		6	6	6	6	6	
Halasztott “kifizetés” fantom részvényekben			6,2	6,2	6,2	6,2	6,2

Amennyiben a KBC Csoport kontrollja más kézbe kerül, a fantom részvény értékének esetleges gyorsított kifizetéséről a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága dönthet.

Azon Kockázatvállalók, akik nem minősülnek „materiális K.I.S.”-nek, egy egyéb típusú halasztásban részesülnek, melyre vonatkozóan a minimum feltételek a következők:

- a következő munkavállalók minősülnek kockázatvállalónak: azon pénzügyi piacok területén dolgozó front-office kollégák, akik piaci kockázatot kezelnek, és akiknek a szakmai tevékenysége lényeges hatást gyakorol a társaság kockázati profiljára. A K&H Bank Zrt. és leányvállalatai esetében minden Általános értékesítés és Kereskedés főosztályokon dolgozó kolléga kockázatvállalónak minősül kivéve a tanácsadó közgazdászt, mivel munkakörének megfelelően nem végez front-office tevékenységet;

4.4 Munkaszerződés megszűnése és hatása a változó javadalmazásra vonatkozóan

Amennyiben egy kulcsfontosságú munkavállaló munkaszerződése megszűnik, akkor függetlenül a megszűnés okaitól, valamint a változó javadalmazás típusától, az irányelvek a következők:

- a korábbi években megszolgált, de még nem megítélt vagy kifizetett változó javadalmazás a munkaviszony megszűnését követhetően is kifizethető, kivéve súlyos mulasztásból, kötelezettség szegésből történő elbocsátás esetén;
- a belső szabályzatok az irányadóak arra vonatkozóan, hogy a munkaviszony megszűnéséhez kapcsolódó teljesítményévben kerül-e változó javadalmazás megítélésre vagy sem;
- a KBC Csoport entitásain belüli pozícióváltás ebből a szempontból nem minősül a munkaviszony megszűnésének, így az új kifizetésekre vonatkozóan nincs hatása.

A halasztott összegeket nem lehet gyorsított eljárással érvényesíteni a munkaszerződés megszűnésekor, ami a munkaviszony megszűnésének időpontját jelenti, kivéve elhalálozás esetén vagy kivételes esetekben nyugdíjazáskor.

Nyugdíjba vonulás esetén a gyorsított eljárás lehetséges kivételes esetekben a KBC Csoport Vezetői Bizottságának jóváhagyásával, részletes kockázatelemzést követően.

- A kockázatelemzés során nem csupán a munkavállaló tényleges munkateljesítményét kell figyelembe venni, hanem azt is szükséges megvizsgálni, hogy a munkavállaló távozását követő 6 hónapban, vagy annál több idő elteltével felmerülhet-e a munkavállaló korábbi tevékenységéhez kapcsolható valamely jövőbeni kockázat, vagy veszély, ami a jövőre nézve kockázatok felmerülésének lehetőségét jelentheti.
- Ennek következtében gyorsított eljárással történő kifizetés leghamarabb a munkaviszony megszűnését követő 6 hónap után van lehetőség. Amennyiben bármilyen változás bekövetkezik a KBC Csoport gyakorlatában, a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága hoz döntést a kifizetés gyorsított eljárásáról.

4.5 Jutalom keret meghatározása

4.5.1. Általános irányelvek

Az EBA iránymutatásai kétféleképpen határozzák meg a bónuszalap meghatározását:

- A felülről lefelé irányuló megközelítés az, amely szerint a bónuszalap összegét az intézmény szintjén határozzák meg, majd a teljesítményük értékelése után részben vagy egészben szétosztják az üzleti egységek és az ellenőrző funkciók között. Az egyéni jutalmaknak ezt követően az egyéni teljesítmény értékelésén kell alapulniuk.
- Az alulról felfelé irányuló megközelítés pedig az, ahol a folyamatnak az egyes alkalmazottak szintjén kell kezdődnie. Attól függően, hogy milyen teljesítménykritériumok alapján értékelik a munkatársakat, a munkatárs számára bónuszkészletet kell kiosztani; a szervezeti egység és az intézmény bónuszkészlete megegyezik a megfelelő alárendelt szintekre kiosztott potenciális jutalmak összegével. Az intézménynek biztosítania kell, hogy az intézmény általános teljesítményét megfelelően figyelembe vegyék.

4.5.2. A K&H Csoport által alkalmazott módszerek

A K&H Csoport az alábbi módszereket alkalmazza az azonosított munkavállalók jutalom keretének meghatározására az EBA iránymutatásainak megfelelően:

- Azonosított munkavállalónak minősülő kockázatvállalók esetében a felülről lefelé történő megközelítés kerül alkalmazásra, ami azt jelenti, hogy a jutalom keret az intézmény szintjén kerül meghatározásra (globális EBIT jutalom kereten). Ezután a jutalom keretet a teljesítményük értékelése után osztják szét az üzleti egységek között. További információkért lásd a Hungary Markets munkatársainak javadalmazására vonatkozó politikát.
- Az egyéb KIS-ek, például a KIS felsővezetők esetében alulról felfelé irányuló megközelítés kerül alkalmazásra, ami azt jelenti, hogy a bónuszalapot minden egyes személyzeti kategória esetében a felosztható egyéni jutalom összege alapján számítják ki, amelyek egyéni szinten előzetes kockázati kiigazításoktól, azaz a kockázattal korrigált nyereség alakulásától és a kockázattal kapcsolatos minőségi intézkedésektől függnek. A jutalom keret további előzetes kockázati kiigazításnak vannak alávetve intézményi szinten.

4.5.3 Előzetes kockázati kiigazítás

Általános

A K&H Csoport a jutalom keret meghatározásakor egyéni és/vagy intézményi szinten figyelembe veszi az olyan kockázati kritériumokat, mint a kockázattudatos magatartás, a likviditás, a tőkealap és a realizált pénzügyi eredmények. Ezért az előzetes kockázati kiigazítás minőségi és mennyiségi kockázattal korrigált teljesítménymutatókon keresztül történik egyéni és/vagy intézményi szinten. A likviditást és a tőkebázist a kockázati kaput kiváltó küszöbérték veszi figyelembe az összes azonosított munkavállaló esetében intézményi szinten. A pénzügyi eredmény hatással van az egyéni jutalmakra és így a jutalom keret nagyságára.

Egyéni szinten

A K&H Csoport egyéni szinten mennyiségi és minőségi kockázatalapú változó javadalmazási iránymutatásokat és folyamatokat vezetett be, amelyek közvetlen hatással vannak az azonosított munkavállalók egyéni jutalmára:

- Kockázatokat figyelembe vevő mennyiségi mutatók, mint például a kockázatokkal súlyozott nyereség, és további bevezetésre kerülő tételek (pl.: RAP (kockázatokkal korrigált nyereség), amelyek közvetlen hatással vannak a változó javadalmazás összegére, mivel általuk változik a jutalom keret összege és az egyéni jutalmak is
- Az egyéni szintű teljesítményértékelési eljárás magában foglalja a kockázattal kapcsolatos célkitűzéseket, amelyek lehetnek minőségi és mennyiségi célkitűzések, és amelyek tiltják a túlzott kockázatvállalást.

Intézményi szinten

Kockázati kapu

A kockázati kapu tartalmaz KBC és K&H Csoport szintű mutatókat egyaránt. A K&H Csoport szintű kockázati kaput, mint kvantitatív, kockázattal korrigált teljesítménymérőt vezetett be, amely a jutalom keretek nagyságának meghatározásakor kerül alkalmazásra. Ez a kockázati kapu az alábbi mutatókból áll, amelyek determinálják az aktuális évben az előző évre vonatkozó változó javadalmazás kifizethetőségét.:

Mutató	Tűréshatár
K&H csoportszintű elsődleges alapvető tőke mutató	11,42% (magyar felügyelet/MNB által meghatározott)
K&H Bank konszolidált NSFR mutató	100%
LCR K&H Bank konszolidált	100%
K&H csoportszintű ICM mutató	100%

Mutatószámok definíciója:

- K&H csoportszintű elsődleges alapvető tőke mutató: a bank elsődleges alapvető tőkéje és a kockázattal súlyozott eszközállomány hányadosa (szabályozói/szolvencia mutató)
- K&H Bank konszolidált NSFR mutató (nettó stabil finanszírozási mutató): elsődleges célja, hogy a bank finanszírozási szerkezetében korlátozza a kevésbé stabil források arányát; a rendelkezésre álló stabil források és az elvárt stabil források hányadosaként kerül meghatározásra (szabályozói/likviditási)
- LCR (likviditásfedezeti mutató): az LCR mutató a bank jó minőségű likvid eszközei és a nettó cash-flow hányadosaként kerül meghatározásra, 30 napos stressz periódusra vonatkoztatva (szabályozói/likviditási)
- ICM mutató: (elsődleges alapvető tőke/ICM (belső tőkemegfelelési modell) (szabályozói/szolvencia)

Ha a kockázati kapu nem kerül átlépésre (pl.: egy vagy több mutató nem teljesül), akkor az előző évre vonatkozó változó javadalmazás nem kerül kifizetésre és elveszik.
Még akkor is, ha a kockázati küszöböt sikerül átlépni, a kifizethető változó javadalmazás szintje a maximálisan felosztható összeg (MDA) korlátaitól függ.

További előzetes kockázati kiigazítás a KBC Szenior Menedzsereinek részére

A KBC Szenior Menedzsereire a pénzügyi eredmények alapján további előzetes kockázati kiigazítás alkalmazható. A pénzügyi eredmények jelentős visszaesése esetén a KBC Csoport igazgatótanácsa dönthet úgy, hogy a KBC Szenior Menedzserek jutalom keretére előzetes kiigazítást alkalmaz, a kiszámított egyéni jutalomösszegek bizonyos százalékkal történő csökkentésével. Ez azt jelenti, hogy még akkor is, ha a KBC Csoport vagy a helyi KBC Kockázati Kapu átlépésre kerül, a KBC Szenior Menedzserek jutalom keretére bizonyos százalékkal csökkenthető, ha az intézményt jelentős visszaesés éri.

K&H csoport szinten: a K&H Kockázatkezelés, ill. Kontrolling által jóváhagyott KPI-ok alapján a K&H HR értesíti a K&H Javadalmazási Bizottságát (melynek állandó vendége a K&H Felügyelő Bizottságának egy tagja) és a KBC AM Vezetői Bizottságát a KBC, illetve K&H Csoport szintű kockázati felülvizsgálat sikerességéről.

Amennyiben csak a K&H csoportszintű kockázati újraértékelés sikertelen, csak a kulcsfontosságú pozíciót betöltő munkavállalók és kockázatvállalók számára nem történhet eredményfüggő javadalmazás kifizetése. Amennyiben a KBC csoportszintű kockázati újraértékelés sikertelen, a kulcsfontosságú pozíciót betöltő munkavállalók mellett a KBC Senior Manager beosztású munkavállalók számára sem történhet eredmény függő javadalmazás kifizetése.

A változó javadalmazással kapcsolatos alkalmazandó törvények és keretszabályzatok értelmében a munkavállalók nem alkalmazhatnak egyéni fedezeti stratégiákat vagy biztosítást a javadalmazásukra vonatkozó megállapodásban foglalt felelősségteljes kockázatvállalás hatásainak gyengítésére.

4.5.4. Utólagos kockázati kiigazítás – visszatartás és visszafizettetés

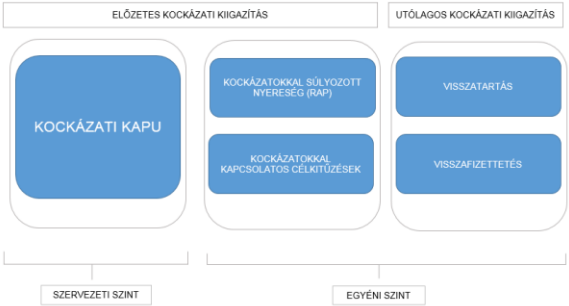
A) Minden teljesítményalapú változó bérre vonatkozik az utólagos kockázati kiigazítás, mely „visszatartás" (halasztott, de még nem érvényesített összegek csökkentése), és/vagy „visszafizettetés" (már jóváhagyott, legfeljebb 5 éve kifizetett összegek visszavétele) útján valósulhat meg. Ennek nagyságát a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága határozhatja meg az alább említett esetekben és a jogszabályok által megengedett mértékben.

B) Visszatartásra a következő esetekben kerül sor:
   1) Az adott munkavállaló változó bérére vonatkozóan, amennyiben bizonyítható helytelen magatartás vagy jelentős hiba (pl. az etikai kódex vagy egyéb, különösen a kockázatvállalást érintő belső szabály be nem tartása, félrevezető tájékoztatás adása, illetve annak felhasználása); csalás, vagy részvétel olyan speciális ügyletben azzal a céllal vagy azzal a következménnyel, ami ösztönözi költségvetési csalást egy harmadik fél által;
   2) A K&H vagy KBC csoport munkavállalóinak változó bérére vonatkozóan, amennyiben a K&H vagy KBC Csoport és/vagy annak érintett tagvállalata súlyos veszteséget szenved pénzügyi eredményei vonatkozásában, egy munkavállalójának helytelen magatartása vagy az 1-es pontban említett jelentős hibája miatt .A súlyos veszteség definíciója: nettó eredményben vagy a kockázatokkal súlyozott nyereségben legalább 25% visszaesés következik be a kifizetés és birtokba szállás évei között;
   3) A K&H vagy KBC csoport munkavállalóinak változó bérére vonatkozóan amennyiben a K&H vagy KBC Csoport és/vagy annak érintett tagvállalata súlyos veszteséget szenved pénzügyi eredményei vonatkozásában. Ebben az esetben a súlyos veszteség definíciója: nettó eredményben vagy a kockázatokkal súlyozott nyereségben legalább 50% visszaesés következik a kifizetés és birtokba szállás évei között;
   4) A K&H vagy KBC csoport munkavállalóinak változó bérére vonatkozóan, ha akár a KBC Csoport és/vagy annak érintett tagvállalata nettó eredménye akár a kockázatokkal súlyozott nyeresége negatív a birtokba szállás évében;
   5) A K&H vagy KBC csoport munkavállalóinak változó bérére vonatkozóan, ha akár a KBC Csoport és/vagy annak érintett tagvállalata, ahol az érintett munkavállaló dolgozik, jelentős kockázatkezelési hibát követ el (pl. aminek eredménye a tőkekövetelmény jelentős emelkedése);
   6) Az adott munkavállaló változó bérére vonatkozóan, bármilyen szabályozási bírság esetén, ahol az adott munkatárs közreműködése eredményezte a bírságot

C) A visszatartás a halasztott, de még nem érvényesített összegekre alkalmazandó a birtokba szállás évében. A KBC Csoport Javadalmazási Bizottsága a visszatartás mértékére (százalékára) vonatkozóan is javaslatot tesz. A visszatartás százalékának megállapításakor az alábbiakat kell figyelembe vennie:
   - A KBC Csoport és/vagy annak érintett tagvállalata pénzügyi érintettségének mértéke
   - Az eset komolysága és a munkatárs szerepe a történtekben
   - Minden körülmény, ami releváns a B rész 1-6 pontjaiban említett esetekkel kapcsolatban

   A végső döntés a visszatartás alkalmazásáról, illetve annak mértékéről a KBC Csoport Felügyelő Bizottságáé.

D) Továbbá a visszafizettetés a teljes kifizetett teljesítmény alapú változóbérre alkalmazható a B rész 1-6 pontjában említett esetekben. A KBC csoport Javadalmazási Bizottsága ad javaslatot a visszafizettetés mértékére (százalékára) figyelembe véve az eset komolyságát és a munkatárs szerepét a történtekben A végső döntés a KBC Csoport Felügyelő Bizottságáé.



4.5.5. Összefoglaló

	KIS Senior Managers (SMG), KIS Exco Memebers (GM) and KIS Local Control Functions (LCF)	KIS L1 Team	KIS Risktakers Markets non-senior managers
Jutalom keret meghatározása	alulról felfelé	alulról felfelé	felülről lefelé
előzetes kockázat kiigazítás (intézményi szint)	Kockázati kapu (összhangban EBA irányelv 248) + további lehetőség a pénzügyi mutatók jelentős visszaesése esetén (SGM)	Kockázati kapu (összhangban EBA irányelv 248)	Kockázati kapu (összhangban EBA irányelv 248)
előzetes kockázat kiigazítás (egyéni szint)	KBC Group Kockázattal kiigazított eredményének a jutalom 20%-ra (SGM) és 10%-ra (GM, LCF) van hatása (összhangban EBA irányelv 249)	KBC Group Kockázattal kiigazított eredményének a jutalom 10%-ra van hatása. A K&H csoport Kockázattal kiigazított eredményének a jutalom 20%-ra van hatása (összhangban EBA irányelv 249)	KBC Group Kockázattal kiigazított eredményének a jutalom 20%-ra (összhangban EBA irányelv 249)
Nem készpénz alapú halasztás	For material KIS	For material KIS	For material KIS
utólagos kockázat kiigazítás	Malus/ Clawback	Malus/ Clawback	Malus/ Clawback

5. A JAVADALMAZÁSI GYAKORLAT

5.1 MINIMUM ELŐÍRÁSOK

A következő minimum előírások kerültek meghatározásra:

- A KBC Csoporton belül egy pontos és átfogó javadalmazási gyakorlatot kell felállítani, ami lefedi a javadalmazás valamennyi területét.
- Az egyes munkavállalói kategóriákra és üzleti egységekre vonatkozó javadalmazási rendszereket a megfelelő döntéshozatali szinten kell jóváhagyni (javadalmazási testületek és átruházott döntéshozatali jogkörök).
- A Csoportszintű HR az intézmény javadalmazási rendszerének időszakos felülvizsgálatába bevonja a megfelelő csoport szintű ellenőrzési funkciót ellátó területeket (Kockázatkezelés, Compliance, Pénzügy, Audit és Aktuáriusi funkció stb.), valamint egyéb kulcsfontosságú felügyeleti bizottságokat (pl.: Kockázatkezelési és Compliance Bizottság) szerepüknek és felelősségi körüknek megfelelően.
- Az eredményhez kötött változó javadalmazás és a jutalom keret meghatározásához felhasznált pénzügyi adatokat az érintett üzleti entitástól függetlenül tevékenykedő Pénzügyi és Kontrolling területtel kell jóváhagyatni.
- Szigorúan tilos a projekt vállalaton (Special Purpose Vehicle) keresztül történő javadalmazás.
- A munkavállalók nem alkalmazhatnak egyéni fedezeti stratégiákat vagy biztosítást a javadalmazásukra vonatkozó megállapodásban foglalt felelősségteljes kockázatvállalás hatásainak gyengítésére.
- A helyi HR szakterület szerepe:
  - biztosítania kell a KBC Csoport szintű Javadalmazási Politika megfelelő implementálását és végrehajtását a helyi szabályozásokra való tekintettel, továbbá kérvényezni a KBC Javadalmazási Politika alól történő mentesítést olyan területeken, ahol szükséges, és
  - a javadalmazási politika és gyakorlatok implementálásába szükséges bevonnia a releváns kontroll funkciókat
  - a megfelelő HR funkciót betöltő egységnek előzetesen véleményeznie kell a döntéshozók felé minden olyan előterjesztést, amely a következőkre vonatkozik:
    - a javadalmazás rendszere (új kompenzációs program, a javadalmazás kereteinek megváltoztatása) és/vagy egyedi kivételek;
    - a javadalmazási rendszer egy adott üzleti entitásnál vagy egyéni szinten történő alkalmazása;
    - és a KBC Csoport döntéseinek megfelelő végrehajtásáról és implementálásáról.
  - A csoportszintű és helyi kontroll funkciók szerepe, hogy aktívan és megfelelő gyakorisággal együttműködjenek egymással, egyéb más releváns funkcióval és bizottsággal a javadalmazási politika és gyakorlatok kapcsán. A kontroll funkciók inputot nyújtanak a HR funkciónak, Vezetői

Bizottság(ok)nak és Felügyelő Bizottságnak a javadalmazási politika implementálását, végrehajtását illetően, illetve az azonosítási folyamat és annak jogi, belső szabályzatokkal, kockázati kultúrával való megfelelésének kapcsán.
- A helyi kontroll funkciók szerepe, hogy konzultáljanak a csoport szintű kontroll funkciókkal annak érdekében, hogy figyelembe tudják venni a minimum követelményeket és szakvéleményüket.
- Az esetleges érdekellentétek elkerülése érdekében a bérszámfejtést és személyügyi adminisztrációt elviekben olyan HR funkciót betöltő személynek kell végeznie, aki nem tartozik közvetlen jelentésszolgálati kötelezettséggel a személyesen érintett, KBC Szenior Menedzseri pozíciót betöltő munkavállalók felé.
- Az egyes javadalmazási rendszereket megfelelően dokumentálni és az érintett dolgozók felé átlátható módon kommunikálni kell, valamint kérés esetén bemutatni a releváns érintetteknek és szabályozóknak a hatályos működési szabályzatoknak megfelelően.

5.2 JAVADALMAZÁSI TESTÜLETEK ÉS AZ ALKALMAZOTT FOLYAMAT

A Javadalmazási Politikájának menedzselése a javadalmazási gyakorlat kialakítását, megvalósítását és folyamatos felülvizsgálatát foglalja magába. A fenti feladatokat ellátó főbb testületek az alábbiakban kerülnek bemutatásra.

A K&H Csoport szintjén

A KBC Csoport szintjén működő javadalmazási testületek és a Merchant Banking Kompenzációs Bizottság elvi felelősséggel tartozik a KBC Javadalmazási Politikájának a K&H Csoport szintjén történő következetes alkalmazásáért.

Továbbá a K&H Csoport szintjén is létre kell hozni javadalmazási testületeket. A K&H Csoport szintjén a javadalmazási testületek a következők:
- a K&H Csoport Igazgatósága;
- a K&H Csoport Felügyelő Bizottsága;
- a K&H Csoport Javadalmazási Bizottsága (K&H Bank vagy leányvállalata).
- a K&H Csoport Kockázat és Compliance Bizottsága

A K&H Csoport Igazgatósága (saját javadalmazási bizottsága ajánlása alapján):
- elfogadja a KBC javadalmazási politikáját és a csoportszinten kijelölt gyakorlatokat;
- a Javadalmazási Bizottság és a Csoportszintű HR (kulcsfontosságú kockázatvállalók esetében) és/vagy a helyi HR funkció (minden egyéb munkavállaló esetében) tanácsai alapján, figyelemmel kíséri a KBC Csoport javadalmazási politikájának és gyakorlatának a K&H Csoport belül történő megfelelő megvalósítását;
- az igazságos bánásmód biztosítását, valamint a sikertelen teljesítmény díjazásának elkerülését célként kitűzve meghatározza a K&H Csoport nem ügyvezető szintű igazgatósági tagjainak, valamint a vezetőségnek a javadalmazását, beleértve a nyugdíjba vonulás, lemondás vagy felmentés esetén alkalmazandó feltételeket és egyéb kötelezettségvállalásokat;
- ratifikálja a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága által a kulcsfontosságú személyek esetében alkalmazandó javadalmazási kereteket és egyéni javadalmazási csomagokat;
- ratifikálja a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága által a KBC Javadalmazási Politikája alapelveinek a K&H Csoportot érintő lényeges mértékű megváltoztatásával, illetve az azok alóli mentesítéssel kapcsolatban hozott döntéseket;
- ratifikálja a KBC Csoport Vezetői Bizottsága által a KBC Szenior Menedzsment javadalmazási kereteire és egyéni javadalmazási csomagjaira vonatkozóan hozott döntéseket;
- ratifikálja a KBC Csoport Vezetői Bizottsága döntéseit megtartó, illetve ösztönző bónuszokkal kapcsolatban, pl. ha az adott üzleti entitás nagymértékű átalakítása (értékesítés, leépítés vagy jelentős átszervezés) során kockázati és/vagy érték megőrzési okokból indokolt a kulcsszerepet betöltő alkalmazottak megtartása;
- ratifikálja a Piaci Javadalmazási Bizottság által a javadalmazási keretekre és egyéni javadalmazási csomagjokra vonatkozóan hozott döntéseit;

A K&H Csoport Igazgatósága feladatait a K&H Csoport szintjén végzi.

A K&H Csoport Felügyelő Bizottsága:
- a K&H Csoport Felügyelő Bizottsága egy állandó delegált tag révén részt vesz a K&H Csoport Javadalmazási Bizottságának ülésein.
- a K&H Csoport Felügyelő Bizottsága évente jóváhagyja a javadalmazási politika elfogadását, módosítását és végrehajtását

A K&H Csoport Javadalmazási Bizottsága:
- ratifikálásra benyújtja a K&H Csoport igazgatóságának a KBC javadalmazási politikáját és a KBC Csoport szintjén kialakított gyakorlatokat;

- a Javadalmazási Bizottság (KBC Csoport szintű kulcsfontosságú kockázatvállalók esetében) és/vagy a helyi HR funkció (helyi szintű kulcsfontosságú kockázatvállalók és minden egyéb munkavállaló esetében) tanácsai alapján javaslatot tesz a K&H Csoport igazgatóságának a KBC Csoport javadalmazási politikájának és gyakorlatának a leányvállalaton belül történő megfelelő megvalósításával kapcsolatban;
- az igazságos bánásmód biztosítását, valamint a sikertelen teljesítmény díjazásának elkerülését célként kitűzve javaslatot tesz a K&H Csoport nem ügyvezető szintű vezetői bizottsági tagjainak, valamint a vezetőségnek javadalmazására, beleértve a nyugdíjba vonulás, lemondás vagy felmentés esetén alkalmazandó feltételeket és egyéb kötelezettségvállalásokat;
- áttekinti a független ellenőrzési funkciók felelőseinek javadalmazását és javaslatot tesz a K&H Felügyelő Bizottságának a javadalmazási rendszerekre és egyéni javadalmazási csomagokra ezen munkavállalók esetében;
- ratifikálásra benyújtja az Igazgatótanács felé a kulcsfontosságú személyek esetében alkalmazandó javadalmazási keretekkel és egyéni javadalmazási csomagokkal kapcsolatban hozott döntéseket;
- a K&H Csoport Igazgatósága felé ratifikálásra benyújtja a KBC Csoport Felügyelő Bizottsága által a KBC Javadalmazási Politika alapelveinek a K&H Csoportot érintő lényeges mértékű megváltoztatásával, illetve az azok alóli mentesítéssel kapcsolatban hozott döntéseket;
- a K&H Csoport Igazgatósága felé ratifikálásra benyújtja a megtartó, illetve ösztönző bónuszokkal kapcsolatos előterjesztéseket, pl. ha az adott üzleti entitás nagymértékű átalakítása (értékesítés, leépítés vagy jelentős átszervezés) során kockázati és/vagy érték megőrzési okokból indokolt a kulcsszerepet betöltő alkalmazottak megtartása;
- a K&H Csoport igazgatósága felé ratifikálásra benyújtja a KBC Csoport Vezetői Bizottsága által a KBC Szenior Menedzsment tagok javadalmazási kereteire és egyéni javadalmazási csomagjaira vonatkozóan hozott döntéseket;
- a K&H Csoport igazgatósága felé ratifikálásra benyújtja a Piaci Javadalmazási Bizottság által a javadalmazási keretekre és egyéni javadalmazási csomagjokra vonatkozóan hozott döntéseket;

A K&H Csoport Javadalmazási Bizottsága feladatait a K&H Csoport szintjén végzi.

A Javadalmazási Bizottság elnöke a K&H Csoport Igazgatóságának elnöke. A Javadalmazási Bizottság részére benyújtott előterjesztéseket el kell juttatni KBC Csoport HR részére, előzetes jóváhagyásra.

A K&H Csoport javadalmazási testültein felül a K&H Compliance Igazgatósága legalább évente egy alkalommal véleményezi a Javadalmazási Politikát.

A K&H Csoport Kockázat és Compliance Bizottsága:

- támogatja a Javadalmazási Bizottságot (K&H Bank és leányvállalatai) a megfelelő javadalmazási politikák és gyakorlatok kialakításában, és a szervezeten belül megfelelő kockázati kultúra kialakításában;
- évente vizsgálja, a Javadalmazási Bizottság (K&H Bank és leányvállalatai) feladatainak sérelme nélkül, hogy vajon a javadalmazási rendszer által nyújtott ösztönzők megfelelően figyelembe veszik-e a kockázatot, tőkehelyzetet, likviditást, valamint a bevételek időzítését és valószínűségét. Ebben a kontextusban biztosítja azt a K&H Csoport Kockázat és Compliance Bizottsága, hogy a kockázatkezelési stratégia és keretrendszer beépítésre kerüljön a K&H szintű Javadalmazási Politikába;
- a Javadalmazási Bizottság feladatköreinek sérelme nélkül vizsgálja az azonosítási folyamat hatékonyságát.

6. KÖZZÉTÉTEL ÉS DOKUMENTÁCIÓ

Az egyes javadalmazási rendszereket megfelelően dokumentálni és az érintett dolgozók felé átlátható módon kommunikálni kell, valamint kérés esetén bemutatni a releváns érintetteknek és szabályozóknak a hatályos működési szabályzatoknak megfelelően.

A dokumentációnak részét kell, hogy képezze az Adózási és Jogi szakterületek véleménye a helyi törvényeknek és jogszabályoknak való megfelelésről. Amennyiben az egyéni javadalmazás egyedi döntés alapján kerül megítélésre, ezt objektív módon kell meghozni és arról az érintett munkavállalót egyértelműen tájékoztatni kell.

A Bank a honlapján közzé teszi a javadalmazási politikáját. A hitelintézetek nyilvánosságra hozatali követelményének teljesítéséről szóló 575/2013/EU rendelet 450. cikkének való megfelelés érdekében a szükséges információkat a Bank a honlapján az éves Kockázati jelentésében közli.

7. A JAVADALMAZÁS ÖSSZETEVŐI

A javadalmazás fő összetevői alább kerültek felsorolásra. A Javadalmazási Politika 4. számú melléklete tartalmazza a javadalmazási kategóriák részletezését.

ÖSSZETEVŐ	LEÍRÁS	KEDVEZMÉNYEZETT
ALAPBÉR	Fix javadalmazás alkotóeleme, amely minden munkavállaló részére általában havonta kerül juttatásra a munka/munkakör típusa alapján, figyelembe véve a munkavállaló szakértelmének és szakmai tapasztalatának szintjét. Ez az összetevő tartalmaz továbbá még jogszabály alapján elvárt elemeket, mint túlóra pótlék, műszak pótlék, pénzkezelési pótlék stb.	**MINDEN MUNKAVÁLLALÓ**
RJR	Fix javadalmazás alkotóeleme. A javadalmazás rugalmas juttatási rendszere, ami lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy különféle juttatásokból a számukra legmegfelelőbbeket válasszák. Ez a kategória tartalmaz minden, az RJR szabályzatban listázott elemet.	**MINDEN NEM KÜLFÖLDI (EXPAT) MUNKAVÁLLALÓ**
EGYÉB JUTTATÁSOK	A fix javadalmazás ezen kategóriája különböző típusú juttatásokat tartalmaz, ami az összes munkavállaló vagy a munkavállalók meghatározott csoportjának biztosított. Ez a kategória tartalmazza például a mobiltelefon használatot, kedvezményes banki termékeket, expatoknak történő kifizetések stb.	**MUNKAVÁLLALÓK MEGHATÁROZOTT CSOPORTJA**
MUNKÁBA JÁRÁSI TÁMOGATÁS	A fix javadalmazás alkotóeleme, munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítés.	**MINDEN MUNKAVÁLLALÓ**
VÁLLALATI GÉPKOCSI	A fix javadalmazás alkotóeleme. Munkakörhöz rendelt juttatás (általában Hay-szinthez rendelt vezetői munkakörök, szenior szakértői pozíciók esetében). A munkavállaló részére nyújtott vállalati gépkocsik vállalati- és magáncélra egyaránt használhatóak. Abban az esetben, ha az autóra jogosult munkavállaló nem kívánja igénybe venni azt, jogosult a juttatás pótlékban történő megváltására.	**MUNKAVÁLLALÓK MEGHATÁROZOTT CSOPORTJA**
TELJESÍTMÉNYHEZ KÖTÖTT VÁLTOZÓ JAVADALMAZÁS	Változó javadalmazás összetevője, amely az adott teljesítményév céljainak teljesítéséhez kapcsolódik, beleértve a következőket: féléves és éves jutalom, értékesítési versenyek jutalma, értékkezelési jutalom és extra jutalom.	**MINDEN MUNKAVÁLLALÓ**
VÉGKIELÉGÍTÉS	A változó javadalmazás alkotóeleme, ami a jogilag kötelező érvényű, munkaviszony megszűnéséhez kapcsolódó kifizetéseken felüli kifizetéseket értjük. A végkielégítések meghatározásánál a hatályos és vonatkozó munkajogi szabályok az irányadóak.	**MINDEN MUNKAVÁLLALÓ**
NRRV	A javadalmazás változó összetevője minden expat munkavállalónak. Ennek összege a KBC Csoport által meghatározott környezetvédelmi célok elérésének függvénye.	**MUNKAVÁLLALÓK MEGHATÁROZOTT CSOPORTJA**
KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS	A javadalmazás változó összetevője a munkavállalók meghatározott csoportja vagy minden munkavállaló számára. Azokat a különböző típusú juttatásokat tartalmazza, amelyek képzés és fejlesztéshez kapcsolódnak, úgy mind képzés költsége, szállás és étkezés költsége.	**MUNKAVÁLLALÓK MEGHATÁROZOTT CSOPORTJA**