

**A Magyar Nemzeti Bank 11/2023. (XI.15.) számú ajánlása
a befektetési szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó javadalmazási politika és
gyakorlat alkalmazásáról**

I. Az ajánlás célja és hatálya

Az ajánlás célja a befektetési szolgáltatási tevékenységet végző és a befektetési szolgáltatási tevékenységet kiegészítő szolgáltatásként (a továbbiakban: kiegészítő szolgáltatás) nyújtó vállalkozások javadalmazási politikájának és gyakorlatának az alkalmazásával kapcsolatban a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: MNB) elvárásainak megfogalmazása, és ezzel a jogalkalmazás kiszámíthatóságának növelése, a vonatkozó jogszabályok egységes alkalmazásának elősegítése. Az ajánlás közzétételével kívánja elérni az MNB a negatív gyakorlatok kiküszöbölését és annak biztosítását, hogy a befektetési szolgáltatási tevékenységet végző és a kiegészítő szolgáltatást nyújtó vállalkozások által alkalmazott javadalmazási politika és gyakorlat összhangban álljon ezen vállalkozások kockázati profiljával, és elősegítse a hatékony kockázatkezelés érvényesülését. Az ajánlásban foglalt elvárások követése az MNB által felügyelt, a befektetési szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások alapvető érdekeit szolgálja.

A pénzügyi eszközök piacairól, valamint a 2002/92/EK irányelv és a 2011/61/EU irányelv módosításáról szóló, 2014. május 15-i 2014/65/EU európai parlamenti és tanácsi irányelv (a továbbiakban: MiFID II) részletesen meghatározza a hatálya alá tartozó intézmények által alkalmazandó javadalmazási szabályokat és alapelveket. A MiFID II 16. cikk (3) bekezdése szerint a befektetési vállalkozás hatékony szervezeti és igazgatási megoldásokat tart fenn és működtet abból a célból, hogy minden észszerű lépést megteheszen annak megelőzése érdekében, hogy a MiFID II 23. cikkében meghatározott összeférhetlenség hátrányosan érintse ügyfeleinek érdekeit. Az uniós normáknak való megfelelést a magyar szabályozás a javadalmazásra vonatkozó rendelkezéseknek a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól szóló 2007. évi CXXXVIII. törvény (a továbbiakban: Bszt.) rendelkezései közé való beemelésével biztosítja (Bszt. 110. §).

A MiFID II alapján alkalmazandó javadalmazási követelményekre vonatkozó előírások alkalmazása kapcsán az Európai Értékpapír-piaci Hatóság (a továbbiakban: EÉPH) 2013. június 3-án iránymutatást¹ adott ki, amelynek célja, hogy a javadalmazás területén biztosítsa a MiFID II összeférhetlenségi és üzletviteli szabályainak következetes és jobb végrehajtását. Az EÉPH 2023. április 3-án módosította a korábban kiadott iránymutatásokat² (a továbbiakban: EÉPH iránymutatás), aminek következtében az MNB is felülvizsgálta a javadalmazási ajánlását. Az MNB az EÉPH által megfogalmazott elvárásokat alapul véve jelen ajánlásban határozza meg a javadalmazási politikával szemben megfogalmazott elvárásait és a befektetési szolgáltatási

¹ <https://www.esma.europa.eu/document/javadalmaz%C3%A1si-politik%C3%A1k-%C3%A9s-gyakorlatok-mifid>

² https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-04/ESMA35-43-3565_Guidelines_on_certain_aspects_of_the_MiFID_II_remuneration_requirements_HU.pdf

tevékenységet végző és kiegészítő szolgáltatást nyújtó vállalkozások által követendő gyakorlatot. Az MNB jelen ajánlás közzétételével biztosítja az EÉPH iránymutatásban foglaltaknak való megfelelést.

Az ajánlás címzettjei a Bszt. szerinti befektetési szolgáltatási tevékenységet és kiegészítő szolgáltatást nyújtó alábbi vállalkozások:

- a) magyarországi székhellyel rendelkező
 - aa) a Bszt. hatálya alá tartozó befektetési vállalkozás;
 - ab) a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény (a továbbiakban: Hpt.) hatálya alá tartozó hitelintézet, amennyiben a Bszt. 5.§ (1) bekezdése szerinti befektetési szolgáltatásokat nyújt vagy ilyen tevékenységeket végez, valamint, ha az ügyfelek számára strukturált betétekhez kapcsolódó értékesítést végez vagy ilyen tanácsadást nyújt;
 - ac) a kollektív befektetési formákról és kezelőikről, valamint egyes pénzügyi tárgyú törvények módosításáról szóló 2014. évi XVI. törvény (a továbbiakban: Kbtv.) hatálya alá tartozó, a Kbtv.-ben meghatározott körben befektetési szolgáltatási tevékenységet végző és kiegészítő szolgáltatást nyújtó befektetési alapkezelő
- b) az Európai Unió másik tagállamán vagy az Európai Gazdasági Térségről szóló megállapodásban részes más államon kívüli országban székhellyel rendelkező (harmadik országbeli) ezen intézmények magyarországi fióktelepei

(a továbbiakban együtt: intézmény).

A Bszt., a Hpt. és a Kbtv. előírják a jelen ajánlás címzettjei számára, hogy olyan javadalmazási politikát és gyakorlatot alkalmazzanak, amelyek elősegítik a hatékony és eredményes kockázatkezelést. Az MNB a hitelintézetek, befektetési vállalkozások és befektetési alapkezelők vonatkozásában már korábban közzétette a javadalmazási politikával kapcsolatos elvárásaira vonatkozó ajánlásait³. Jelen ajánlás nem felülírja, hanem kiegészíti az MNB javadalmazási témakörben közzétett korábbi ajánlásait.

Az EÉPH iránymutatások közzétételét megelőzően kihirdetésre került 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 szóló 2016. április 25-i (EU) 2017/565 felhatalmazáson alapuló bizottsági rendelet (a továbbiakban: Rendelet), amely az EÉPH iránymutatás egyes elvárásait jogszabályi követelmény formájában határozza meg. Az ajánlásban ezek a követelmények a Rendeletre való közvetlen hivatkozással kerülnek megjelenítésre.

³ - az ÁÉKBV-alapkezelők által alkalmazandó javadalmazási politikáról szóló 3/2018. (I. 16.) MNB ajánlás;
- az alternatív befektetési alapkezelők által alkalmazandó javadalmazási politikáról szóló 4/2018. (I. 16.) MNB ajánlás;
- a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény szerinti javadalmazási politika alkalmazásáról szóló 4/2022. (IV. 8.) MNB ajánlás,
- a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól szóló törvény szerinti javadalmazási politika alkalmazásáról szóló 14/2022. (VIII. 15.) MNB ajánlás

A Bszt. 4. melléklet 1. pontjával összhangban az MNB elvárja, hogy az intézmény az ajánlásban foglaltakat az intézmény méretének, belső szervezete és tevékenysége jellegének, körének és összetettségének megfelelő módon és mértékben, az ajánlásban foglalt elvek és célkitűzések figyelembevételével alkalmazza.

Jelen ajánlás a jogszabályi rendelkezésekre teljeskörűen nem utal vissza az elvek és elvárások megfogalmazásakor, az ajánlás címzettjei a kapcsolódó jogszabályi előírásoknak való megfelelésre azonban természetesen továbbra is kötelesek.

Jelen ajánlás adatkezelési, adatvédelmi kérdésekben iránymutatást nem fogalmaz meg, a személyes adatok e módon nem értelmezhetők személyes adatok kezelésére vonatkozó felhatalmazásnak. Az ajánlásban rögzített felügyeleti elvárások teljesítésével összefüggésben történő adatkezelés kizárólag a mindenkor hatályos adatvédelmi jogszabályi rendelkezések betartásával végezhető.

II. Értelmező rendelkezések

1. Jelen ajánlás alkalmazásában:

- 1.1 mennyiségi kritérium: olyan számszerű vagy pénzügyi adat, amelyet az intézmény a releváns személy javadalmazásának megállapítására használ fel (pl. az eladott eszközök értéke, értékesítési volumenek, az értékesítések vagy az új ügyfelek tekintetében meghatározott célszámok);
- 1.2 minőségi kritérium: a mennyiségi kritériumokon kívüli egyéb kritérium, amely jelenthet olyan számszerű vagy pénzügyi adatot is, amelyet az intézmény a releváns személy által nyújtott teljesítmény, az ügyfél számára nyújtott szolgáltatás minőségének értékelésére használ fel (pl. az ügyfél befektetésének hozama, hosszú időtávon nagyon alacsony számú panasz).

III. Ajánlások a Bszt. szerinti javadalmazási követelmények bizonyos szempontjairól

III. 1. A javadalmazási politikára és gyakorlatra vonatkozó elvárások

2. Amennyiben a javadalmazás részben vagy teljes mértékben teljesítményjavadalmazás, az MNB elvárja, hogy az intézmény a javadalmazási politikájában és gyakorlatában olyan megfelelő kritériumokat határozzon meg, amelyek összehangolják a releváns személyek vagy az intézmény, illetve az ügyfelek érdekeit. A releváns személyek és az intézmény érdekeit az ügyfelek érdekeivel összehangoló kritériumoknak lehetővé kell tenniük az intézmény számára a releváns személyek teljesítményének értékelését. Ennek során az intézménynek olyan minőségi kritériumokat célszerű alkalmaznia, amelyek arra ösztönzik a releváns személyeket, hogy az ügyfél legjobb érdekében járjanak el. A minőségi kritériumok között szerepelhet az olyan szabályozási követelményeknek való megfelelés, mint például az üzletviteli szabályoknak, így különösen a releváns személyek által az ügyfeleknek eladott eszközök alkalmasságának felülvizsgálata, a belső eljárások betartása, az ügyfelekkel szembeni tisztességes bánásmód, vagy az ügyfelek elégedettsége.

3. Az MNB elvárja, hogy az intézmény a javadalmazási politikájában és gyakorlatában

alkalmazott minőségi kritériumokat kellőképpen és egyértelműen meghatározza, és dokumentálja annak biztosítása érdekében, hogy azokat ne használhassa fel olyan mennyiségi kereskedelmi kritériumok közvetett módon történő bevezetésére, amelyek miatt olyan összeférhetlenség vagy ösztönző hatás alakulhat ki, amely a releváns személyeket bármely ügyfél esetleges hátrányára saját érdekeiknek vagy az intézmény érdekeinek előtérbe helyezésére készíti. Ha például egy intézmény az ügyfélelégedettséget minőségi kritériumként veszi figyelembe a releváns személyek teljesítményjavaldalmazásának meghatározásakor, a javaldalmazási politikából egyértelműen ki kell derülnie, hogy az intézmény e tekintetben hogyan fogja mérni az alkalmazottak teljesítményét a javaldalmazási politikával, és jelezni kell, hogy milyen adatokat, alkalmazandó küszöbértékeket stb. használ. Az intézménynek kerülnie kell az olyan, nem kellően egyértelműen meghatározott minőségi kritérium alkalmazását, amelyet az intézmény arra használhat, hogy ezáltal az értékesítés mennyiségét jutalmazza vagy nyomást gyakoroljon az értékesítést végzőkre annak érdekében, hogy azok bizonyos termékeket értékesítsenek (kijátszva ezzel azt, hogy az intézmény a javaldalmazási politikájában nem határozott meg ilyen mennyiségi kereskedelmi kritériumokat teljesítménymutatóként).

4. A mennyiségi kritériumok tekintetében az MNB elvárja, hogy az intézmény olyan kritériumokat vegyen figyelembe, amelyek miatt nem alakulhat ki olyan összeférhetlenség vagy ösztönző hatás, amely a releváns személyeket bármely ügyfél esetleges hátrányára saját érdekeiknek vagy az intézmény érdekeinek előtérbe helyezésére készíti. Az intézmény például a személyzet részére értékesítési célkitűzéseket jelölhet ki, de az ilyen kereskedelmi célkitűzések nem ösztönözhetik az értékesítési személyzetet arra, hogy csak bizonyos termékeket ajánljanak az ügyfelek legjobb érdekének kárára (például termékcsoportokat, illetve az intézmény vagy csoport számára jövedelmezőbb termékeket). Elvart továbbá, hogy a fennmaradó összeférhetlenségeket az intézmény megfelelően csökkentse más, azonos súllyal figyelembe vett kritériumok, például a személyzet alkalmassági követelményekkel kapcsolatos teljesítménye vagy az ügyfelek elégedettsége révén.

5. A Rendelet előírásaival összhangban a javaldalmazás és az egyéb ösztönzők nem alapulhatnak kizárólag vagy döntően mennyiségi üzleti szempontokon, hanem az intézménynek megfelelő súllyal figyelembe kell vennie az alkalmazandó jogszabályoknak való megfelelést, az ügyfelek méltányos kezelését és az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások minőségét tükröző minőségi szempontokat is. Az MNB azt is elfogadhatónak tartja, ha az ügyfél legjobb érdekeinek figyelembevételére ESG termékek alkalmazásával valósul meg.

6. Annak érdekében, hogy a lehetséges üzletviteli és összeférhetlenségi kockázatok ne érintsék hátrányosan az ügyfelek érdekeit, valamint hogy az intézmény megfelelően kezelje a kapcsolódó fennmaradó kockázatokat, az MNB elvárja, hogy az intézmény a javaldalmazási politika és gyakorlat kialakítása során vegyen figyelembe minden releváns tényezőt, így többek között a releváns személy feladat- és hatáskörét, a kínált termékek típusát és a forgalmazási módszereket is (pl. tanácsadással kísért vagy tanácsadás nélküli, személyes vagy távközlési, illetve elektronikus kommunikációs eszköz segítségével bonyolított).

7. A Rendelet 27. cikk (4) bekezdés második albekezdésében foglalt követelmény sérelme

nélkül az MNB elvárja, hogy az intézmény által alkalmazott javadalmazási politika és gyakorlat kellően rugalmas legyen, és a teljesítmény komplex értékelése alapján adott esetben tartalmazza annak lehetőségét is, hogy az intézmény egyáltalán ne fizessen teljesítményjavadalmazást.

8. A közvetítők javadalmazásának meghatározásakor, a minőségi kritériumok tekintetbevétele miatt, az intézmény figyelembe veheti és e körben különbséget tehet aközött, hogy a függő ügynök az ügyfél kiszolgálásban általános jelleggel vesz részt vagy az ügyféllel az ügyletkötések tekintetében folyamatos kapcsolatot tart fenn.

9. A teljesítményjavadalmazás tekintetében az MNB elvárja, hogy az intézmény kerülje az olyan teljesítménycélok meghatározását, amelyek arra ösztönözhetik a releváns személyeket, hogy rövid távú nyereségre összpontosító magatartást tanúsítsanak a vonatkozó küszöbértékek, például a „minden vagy semmi célok” elérése érdekében, amennyiben ezek összeférhetlenséget eredményezhetnek vagy sérthetik az ügyfelek érdekeit. Elvárt, hogy az intézmény előnyben részesítse azokat a javadalmazási politikákat és gyakorlatokat, amelyekben a kifizetett javadalmazás változó részét lineáris alapon számítják ki és ítélik meg, vagy ahol a változó rész több, különböző szinteken meghatározott teljesítménycéltól függ, és különböző összegekre vagy – lehetőség szerint – eltérő mértékű teljesítményjavadalmazásra biztosítanak jogokat.

10. Az MNB elvárja, hogy az intézmény a javadalmazási politikái kidolgozása és végrehajtása során figyelembe vegye az esetleges összeférhetlenségeket vagy az ügyfelek érdekeinek a releváns személyekre vonatkozó keresztértékesítési célkitűzésekből eredő sérelmének kockázatát. Ilyen elkerülendő gyakorlat lehet például egy olyan helyzet, amikor a releváns személyeket arra ösztönöznék, hogy jelzáloghitel esetében azzal a feltétellel biztosítsanak az ügyfél részére jobb feltételeket, ha ez az ügyfél olyan konkrét pénzügyi eszközt vásárol, amely a releváns személyek értékesítési célkitűzéseinek részét képezi.

11. A javadalmazásnak a Rendeletben szereplő tág fogalom meghatározása fényében az intézmény javadalmazási politikáinak és gyakorlatainak azt is indokolt biztosítaniuk, hogy a béremelések és az előléptetések értékeléséhez használt kritériumok megfeleljenek a Bszt. javadalmazási követelményeinek. Például az intézmények szakmai előmeneteli eljárásai nem használhatóak olyan mennyiségi kereskedelmi kritériumok újbóli bevezetésére, amelyekről a releváns személyek szakmai előmenetele függhet, és amelyek hatással lehetnek e személyek (rögzített és/vagy változó) javadalmazására, amennyiben emiatt olyan összeférhetlenség alakul ki, amely e releváns személyeket az intézmény ügyfeleinek érdekeivel ellentétes eljárásra készíti.

12. Az MNB elvárja, hogy az intézmény a nemzeti szerződési jog vagy munkajog alapelveinek sérelme nélkül mérlegelje, hogy javadalmazási politikájába és gyakorlatába belefoglalja a teljesítményjavadalmazás utólagos kiigazítási kritériumait annak érdekében, hogy még inkább eltántorítsa a releváns személyeket attól, hogy figyelmen kívül hagyják az ügyfél érdekeit vagy előnyben részesítsék saját érdekeiket (például magasabb rövid távú hozamot hozó, azonban hosszú távon nagyobb kockázatot jelentő vagy az ügyfél befektetési horizontja tekintetében

nem alkalmas termékekbe való befektetés révén) a rövid távú teljesítménycélok elérése érdekében. Ezen túlmenően elvárt, hogy a javadalmazási szabályok ne legyenek ellentétesek a javadalmazás témaköréhez kapcsolódó polgári jogi és munkajogi szabályokkal. Elvárt, hogy az utólagos kiigazítási kritériumok lehetővé tegyék az intézmény számára, hogy a teljesítményjavadalmazás kiigazítása révén még jobban összehangolja az intézmény és a releváns személyek érdekeit az ügyfelek érdekeivel, ha a javadalmazás megállapítása vagy kifizetése után a releváns személy részéről helytelen gyakorlat, így különösen szabályellenes magatartás (mulasztás, jogsértés) kerül feltárásra. Ahhoz, hogy ezek a kritériumok hatékonyak legyenek, az MNB elvárja, hogy az intézmény megfontolja, hogy – tevékenységei jellegétől, terjedelmétől és összetettségétől függően megfelelő utólagos kiigazítási mechanizmusokat – például malus (azaz a halasztott teljesítményjavadalmazás egészének vagy egy részének csökkentését utólagos kockázati kiigazítások alapján annak megszerzése előtt) és visszakövetelések (azaz a múltban kifizetett vagy bizonyos feltételek mellett már a releváns személyre ruházott teljesítményjavadalmazás visszaadása) alkalmazását – illeszzen javadalmazási politikájába és gyakorlataiba.

13. Az előző bekezdésben említett utólagos kiigazítási mechanizmusokat olyan releváns eseményekhez célszerű kötni, amelyek hatással vannak a Bszt., valamint a MiFID II és annak felhatalmazásán alapuló jogi aktusok értelmében alkalmazandó, az ügyfelekkel szembeni tisztességes bánásmódot és az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások minőségét célzó rendelkezéseknek az intézmény vagy a releváns személyek általi teljesítésére. Az MNB meglátása szerint azok az események, amelyek hatással vannak az alkalmazandó szabályozásnak az intézmény és a releváns személyek általi teljesítésére, nem korlátozódhatnak azokra az eseményekre, amelyek felügyeleti intézkedést, pénzbírságot vagy szankciót vonnak maguk után, hanem figyelembe veszik a feltárt mulasztásokat vagy jogsértéseket is. Utólagos kiigazítási mechanizmusokat célszerű alkalmazni azokra a releváns személyekre, akik közvetlenül kötelességszegést követtek el, azonban elvárt, hogy az intézmény azt is mérlegelje, hogy helyénvaló lenne-e e mechanizmusokat egy nagyobb csoportra is alkalmazni, például azokra a releváns személyekre, akiknek felelősségi köre kiterjed azokra a területekre is, ahol az adott események bekövetkeztek.

14. Az MNB elvárja, hogy az intézmény az utólagos kiigazítási mechanizmusok alkalmazása során figyelembe vegye az ügyfelek érdekeit sértő mulasztások, helytelen gyakorlatok vagy kötelességszegések súlyosságát.

15. Annak érdekében, hogy az utólagos kiigazítási mechanizmusok hatásosak legyenek, célszerű, ha az intézmény a teljesítményjavadalmazást részben előre, részben halasztottan fizeti ki, megfelelő egyensúlyt fenntartva az előre kifizetett és a halasztott rész között, és olyan megfelelő halasztási ütemterv szerint, amely lehetővé teszi a releváns személyek és az intézmények érdekeinek az ügyfelek érdekeivel való összehangolását.

16. A javadalmazási politika és gyakorlat keretében az MNB elvárja, hogy az intézmény olyan intézkedéseket fogadjon el és tartson fenn, amelyek lehetővé teszik annak hatékony megállapítását, ha a releváns személy nem az ügyfél legjobb érdekében jár el, és biztosítják a korrekciós intézkedések meghozatalát.

17. Az MNB elvárja, hogy az intézmény kezdettől fogva világosan tájékoztassa a releváns személyeket azokról a kritériumokról, amelyeket javadalmazásuk meghatározására fel fog használni, az egyes kritériumoknak tulajdonított súlyról, az egyik vagy másik kritériumnak való meg nem felelés következményeiről, valamint a teljesítményértékelésük lépéseiről és időzítéséről. Elvárás továbbá, hogy az intézmény által a releváns személyek teljesítményének értékelésére használt kritériumok hozzáférhetőek és érthetőek legyenek, továbbá megfelelően rögzítésre kerüljenek.

18. Az MNB elvárja, hogy az intézmény kerülje a szükségtelenül összetett javadalmazási politika és gyakorlat alkalmazását (így például a különböző politikák és gyakorlatok kombinálását, illetve a túl sok szemponton alapuló vagy többszintű rendszereket, amelyek növelik annak a kockázatát, hogy a releváns személyek magatartását ne az ügyfelek legjobb érdekének a szolgálata vezérelje, és hogy a fennálló kontrollintézkedések ne legyenek eléggé hatékonyak az ügyfélre érő hátrány kockázatának megállapítása tekintetében). Az ilyen politika és gyakorlat alkalmazása következetlen megközelítésekhez vezethet, és gátolhatja a politikának az intézmény megfelelési funkciója általi megismerhetőségét és ellenőrizhetőségét. Az ajánlás melléklete szemléltető példákat mutat be az olyan javadalmazási politikára és gyakorlatra nézve, amely összetettségéből adódóan nehezen kezelhető kockázatokat teremt, és erőteljesen ösztönzi meghatározott termékek eladását, ezért kerülendőek.

19. Az MNB elvárja, hogy az intézmény biztosítsa, hogy új termék vagy szolgáltatás bevezetése során az általa elfogadott szervezeti intézkedések megfelelően figyelembe vegyék a javadalmazási politikát és gyakorlatot, valamint azokat a kockázatokat, amelyek e termék vagy szolgáltatás kapcsán felmerülhetnek. Ennek részeként különösen fontos, hogy egy új termék bevezetése előtt az intézmény értékelje, hogy az adott termék forgalmazásával összefüggő javadalmazási elemek megfelelnek-e az intézmény javadalmazási politikájának és gyakorlatának, és így nem hordoznak-e magukban üzletviteli és összeférhetlenségi kockázatot, illetve, hogy ezt az értékelési folyamatot az intézmény megfelelően dokumentálja.

20. Az intézmény javadalmazási politikájának és gyakorlatának kidolgozásában, illetve felügyeletében betöltött szerepükkel kapcsolatos összeférhetlenség elkerülése érdekében az ellenőrzési funkciókra (kockázati kontroll, megfelelőségbiztosítás és belső ellenőrzési funkciók, amennyiben vannak ilyenek), az intézmény vezető testületére és a felső vezetésére alkalmazandó javadalmazási politika és gyakorlat kidolgozása nem veszélyeztetheti ezen személyek és funkciók objektivitását és függetlenségét.

21. Az MNB ennek megfelelően elvárja, hogy az ellenőrzési funkciókat ellátó személyzet (kockázati kontroll, megfelelőségbiztosítás és belső ellenőrzés) javadalmazásának meghatározása funkcióspecifikus célkitűzéseken alapuljon. Ezenkívül az ellenőrzési funkciót ellátó személyzet teljesítményjavadalmazása, ha van ilyen, nem köthető azon releváns személyek mennyiségi kereskedelmi teljesítményéhez, akik javadalmazásának megállapításáért, illetve ellenőrzéséért felelősek. Amennyiben az ellenőrzési funkciót ellátó személyzet javadalmazása az intézmény üzleti teljesítményén alapuló összetevőt (pl. értékesítési volument) tartalmaz, az összeférhetlenség kockázata növekedhet, és azt

megfelelő minőségi teljesítmény- vagy kiigazítási kritériumok alkalmazásával megfelelően kezelni szükséges.

22. Amennyiben az intézmény számára megengedett, hogy a belső ellenőrzési funkciókat működési funkciókkal kombinálják, továbbra is vonatkoznak rájuk a Bszt. szerinti összeférhetetlenségi és üzletviteli kötelezettségek. Az MNB elvárja ugyanakkor, hogy az intézményre vonatkozó javadalmazási politika és gyakorlat tegye lehetővé, hogy az ilyen belső ellenőrzési funkciók hatékonyak maradjanak.

23. Az MNB elvárja, hogy az intézmény azt is biztosítsa, hogy az intézmény vezető testülete és felső vezetése tagjainak javadalmazási struktúrája, valamint a teljesítmény-értékeléshez használt kritériumok alapján ne alakuljon ki összeférhetetlenség vagy olyan ösztönző hatás, amely az intézmény vezető testületének vagy felső vezetésének tagjait vagy az intézményen belüli releváns személyeket bármely ügyfél esetleges hátrányára saját érdekeinek vagy az intézmény érdekeinek előtérbe helyezésére készítheti.

24. Az MNB elvárja, hogy az intézmény az olyan releváns személyek (ideértve adott esetben a kereskedőket másoló személyeket is) vonatkozásában is feleljen meg a Bszt. javadalmazási követelményeinek és a jelen ajánlásnak is, akik nem az intézmény alkalmazottai, azonban mégis a Bszt. javadalmazási követelményeinek hatálya alá tartoznak, mivel olyan természetes személyek, akik:

- a) szolgáltatásaikat az intézmény vagy annak függő ügynöke rendelkezésére és ellenőrzése alá bocsátják, és akik részt vesznek az intézmény befektetési szolgáltatásainak és tevékenységeinek végzésében; vagy
- b) közvetlenül részt vesznek az intézmény vagy függő ügynöke számára nyújtott szolgáltatásban kiszervezési megoldással, amelynek célja az intézmény befektetési szolgáltatásainak és tevékenységeinek elvégzése.

25. Példák bevált gyakorlatokra:

- a) A releváns személyek teljesítményjavadalmazásának meghatározásához használt szempontok az értékesített termékek esetében azonosak.
- b) Határozatlan idejű nyílt végű befektetés esetén a javadalmazást meghatározott számú évre vagy a termék beváltásáig halasztják el.
- c) A befektetési tanácsadók ügyfélkiszolgálásának minőségét a szolgáltató az adott befektetési tanácsadóhoz kapcsolódó elismert vagy jogszerű panaszok számával méri.

26. Példák a teljesítményjavadalmazással kapcsolatos helytelen gyakorlatra:

- a) Az intézmény külön kiegészítő javadalmazást ajánl a befektetési tanácsadóknak azzal a céllal, hogy azok olyan új befektetési alapokhoz kapcsolódó termékek vásárlására biztassák az ügyfeleket, amelyek értékesítéséhez az intézménynek különös érdeke fűződik. Ez gyakran együtt jár azzal, hogy ahhoz, hogy az ügyfél be tudjon fektetni ezekbe az új termékekbe, a releváns személynek azt kell javasolnia, hogy az ügyfél adjon el bizonyos termékeket, amelyeknek máskülönben a megtartását ajánlaná.

- b) A vezetők és az alkalmazottak jelentős bónuszt kapnak abban az esetben, ha egy meghatározott termék értékesítési volumene jelentősen növekszik. Ennek következtében az intézmény tanácsadói ezt a meghatározott terméket ajánlják, függetlenül attól, hogy az valóban alkalmas termék-e a megcélzott ügyfelek számára. A kockázatkezelő figyelmeztetéseit figyelmen kívül hagyják, mert a befektetési termék nagy nyereséget eredményez az intézmény számára. Mire az azonosított kockázatok miatti veszteségek ténylegesen bekövetkeznek, a termékeket már eladták, az értékesítéshez kapcsolódó bónuszokat pedig már kifizették.
- c) A teljes javadalmazás teljesítményhez kötött eleme csak az eladott volumenen alapszik, és a releváns személy az ügyfelek legjobb érdeke helyett inkább a rövid távú hasznokat helyezi előtérbe.
- d) Annak érdekében, hogy további javadalmazáshoz jusson, a releváns személy az ügyfél portfólióján belül gyakran vásárol és ad el anélkül, hogy megvizsgálná, hogy ez a tevékenység alkalmas-e az ügyfél számára. Hasonlóképpen, a releváns személy ahelyett, hogy mérlegelné valamely termék ügyfél számára való alkalmasságát, inkább a rövid befektetési futamidejű termékek értékesítésére összpontosít annak érdekében, hogy a rövid futamidő lejártakor további javadalmazáshoz jusson, a termék újbóli befektetésén keresztül.
- e) Az intézményt felügyelő illetékes hatóság a MiFID II-ben és a Rendeletben foglalt előírások szerinti, az ügyfelek érdekeit sértő szabályozási jogsértéseket állapított meg, azonban az intézménnyel szemben nem szabott ki pénzügyi szankciókat, mivel azóta kijavították a meg nem felelést. Az intézmény úgy dönt, hogy az adott évre vonatkozó maximális alap- és teljesítményjavadalmazást megítéli az igazgatósági tagoknak azon az alapon, hogy a többi kritérium teljesült, így nem lesznek következményei annak, hogy az intézmény nem tett eleget a szabályozási kötelezettségeinek és hogy az igazgatósági tagok szerepet játszottak a jogsértések bekövetkezésében.

III. 2. Irányítás

27. Az MNB elvárja, hogy az intézmény az írásbeli javadalmazási politikája rendszeres felülvizsgálata mellett azt az üzleti tevékenysége vagy struktúrája bármely lényeges és jelentős módosítása esetén is felülvizsgálja. Amennyiben a felülvizsgálat azt tárja fel, hogy a javadalmazási politika nem a kívánt módon működik, vagy fennáll annak a kockázata, hogy a javadalmazási politika hátrányosan érinti az intézmény ügyfeleit (akár realizálódott, akár nem), elvárt, hogy az intézmény a javadalmazási politikát időben és hatékonyan módosítsa.

28. Az MNB elvárja, hogy a javadalmazási politikára, valamint a jóváhagyásához vagy módosításához vezető döntéshozatali folyamatra és eljárásokra vonatkozó megfelelő dokumentációt világos és átlátható módon őrizze meg, és bocsássa a vezető testület és a felső vezetés, valamint a javadalmazási politika és eljárások kidolgozásában, nyomon követésében és/vagy felülvizsgálatában részt vevő egyéb ellenőrzési funkciók rendelkezésére.

29. Az MNB elvárja, hogy az intézmény biztosítsa a megfelelési funkció hozzáférését minden olyan releváns dokumentumhoz és információhoz, amely lehetővé teszi számára, hogy a releváns személyekre – többek között a vezető testület tagjaira és a felső vezetésre – vonatkozó javadalmazási politikával és gyakorlattal kapcsolatos feladatait a jelen ajánlásnak megfelelően és függetlenül lássa el.

30. A Rendelet előírásaival összhangban az intézmény javadalmazási politikáját, vagy annak bármely jelentős módosítását az intézmény vezető testülete hagyja jóvá, figyelembe véve a megfelelési funkciót ellátó szervezeti egység, személy vagy személyek (a továbbiakban együtt: megfelelési funkció ellátója) véleményét.

31. Az intézmény méretétől és üzleti modelljének, valamint a nyújtott befektetési szolgáltatásoknak és tevékenységeknek az összetettségétől függően a javadalmazási politika felülvizsgálata más ellenőrzési funkciók (például kockázati kontroll, megfelelőségbiztosítás, illetve belső ellenőrzés) bevonását is szükségessé teheti a megfelelő teljesítmény- és kockázatkülgazítási kritériumok alkalmazásának biztosítása érdekében.

32. Az irányítási jogkörrel rendelkező vezető testület felelős a javadalmazási politika operatív végrehajtásáért és e politikával kapcsolatos megfelelési kockázatok nyomon követéséért, és ezt a felelősséget másra nem ruházhatja át.

33. Az MNB elvárja, hogy az intézmény biztosítsa, hogy az intézményen vagy csoporton belül megfelelő és átlátható beszámolási csatornák álljanak rendelkezésre annak érdekében, hogy segítsék a Bszt. szerinti javadalmazási, összeférhetetlenségi és üzletviteli követelmények be nem tartásának kockázatával járó kérdések eszkalálását.

III.3. A javadalmazási politikához és gyakorlathoz kapcsolódó kockázatok ellenőrzése

34. Az MNB elvárja, hogy az intézmény megfelelő ellenőrzési rendszert alakítson ki és működtessen a javadalmazási politika és gyakorlat jogszabályoknak és belső eljárásoknak való megfelelésének értékelése céljából, illetve annak biztosítására, hogy ezek a kívánt eredményhez vezessenek. Ajánlott, hogy az ellenőrzési rendszer az intézmény, illetve csoport egészére terjedjen ki, és rendszeres időközönként kerüljön felülvizsgálatra. Az ellenőrzési rendszer célszerűen magában foglalja az ügyfél részére nyújtott szolgáltatás minőségének értékelését (pl. a telefonos értékesítés esetében a hívások nyomon követését, a tanácsadás és a biztosított ügyfélportfóliók mintavételezését azok alkalmasságának ellenőrzése céljából, vagy az ügyfelek egyéb dokumentumainak rendszeres vizsgálatát).

35. Az MNB elvárja, hogy az intézmény az ilyen ellenőrzések hatékony és kockázatalapú végrehajtása érdekében az üzleti minőség nyomon követésére és az értékesítési mintákra, így a tendenciák és a kiváltó okok elemzésére vonatkozó információk széles körét használja fel annak érdekében, hogy azonosítsa a fokozott kockázatot jelentő területeket, és támogassa az értékesítés nyomon követésének kockázatalapú megközelítését, különös tekintettel a kiemelten teljesítő releváns személyekre (például az értékesítés tekintetében).

36. Az MNB elvárja, hogy az intézmény gondoskodjon arról, hogy az ilyen elemzések és

ellenőrzések eredményeit egyértelműen dokumentálja és jelentse az irányítási jogkörrel rendelkező vezető testület számára, szükség esetén a korrekciós intézkedésekre vonatkozó javaslatokkal együtt. Elvárt továbbá, hogy a megfelelési funkció segítséget nyújtson az irányítási jogkörrel rendelkező vezető testületnek az intézmény javadalmazási politikájával kapcsolatos megfelelési kockázatok hatékony nyomon követésében (az ezen ajánlással összhangban végzett utólagos ellenőrzések alapján is). Amennyiben a javadalmazási politika és gyakorlat egyes elemei miatt az ügyfeleket hátrány éri vagy érheti, az MNB elvárja, hogy az intézmény megfelelő lépéseket tegyen a lehetséges üzletviteli és összeférhetlenségi kockázatoknak ezen elemek felülvizsgálata, módosítása révén történő kezelése érdekében, illetve megfelelő ellenőrzési rendszert és jelentéstételi mechanizmusokat alakítson ki annak érdekében, hogy ezáltal mérsékelje a lehetséges üzletviteli és összeférhetlenségi kockázatokat.

37. Elvárt, hogy az intézmény a befektetési szolgáltatási tevékenység kiszervezése esetén is biztosítsa az ügyfelek legjobb érdekeinek figyelembevételét. Amennyiben egy intézmény egy másik intézményt kíván igénybe venni a befektetési szolgáltatások, kiegészítő szolgáltatások nyújtásához, célszerű ellenőriznie, hogy a másik intézmény javadalmazási politikája és gyakorlata összhangban van-e a jelen ajánlásban foglaltakkal. Emellett az MNB elvárja, hogy az intézmény kerülje az olyan kiszervezési gyakorlatot, vagy a függő ügynökök olyan formában történő alkalmazását, amely megnehezíti az intézmény számára a jelen ajánlásnak, valamint az összeférhetlenségi és üzletviteli politikáknak és eljárásoknak való megfelelés kockázatának nyomon követését a javadalmazás területén, vagy növeli az ügyfelek érdekei sérelmének kockázatát.

38. Az MNB elvárja továbbá, hogy az intézmény rendszeresen értékelje, hogy az általa alkalmazott információkezelési eszközök megfelelően rögzítik-e a releváns személyeknek fizetett teljesítményjavadalmazás meghatározásához szükséges minőségi adatokat.

39. Az ajánlás melléklete további szemléltető példákat tartalmaz olyan javadalmazási politikára és gyakorlatra, amelyek bizonyos termékek értékesítésére ösztönöznek, és amelyek miatt ezért az intézmény nehezen tudna megfelelni a Bszt.-ben meghatározott követelményeknek. Az MNB elvárja, hogy az intézmény a javadalmazási politikája és gyakorlata kialakítása és végrehajtása során vegye figyelembe az ilyen példákkal járó üzletviteli és összeférhetlenségi kockázatokat.

40. Példák a javadalmazási politikához és gyakorlathoz kapcsolódó kockázatok ellenőrzésével kapcsolatos helyes gyakorlatra:

- a) Annak értékelése érdekében, hogy ösztönző rendszerei megfelelőek-e, az intézmény egy olyan programot indít el, amelynek keretében – az olyan ügyfélmegbeszélések tekintetében, amelyek nem rögzített telefonbeszélgetés útján történnek –, a személyes értékesítési folyamattal járó eladás lebonyolítása után nem sokkal felveszik a kapcsolatot az ügyfelek egy, mintavétel során kiválasztott csoportjával, vagy – ha a megbeszélés rögzített telefonbeszélgetés útján zajlott – utólagosan meghallgatják a kiválasztott ügyfelekkel lefolytatott, rögzített, értékesítési célú telefonbeszélgetéseket annak

tesztelése érdekében, hogy az értékesítő az ügyfél legjobb érdekével összhangban, becsületesen, tisztességesen és szakszerűen járt-e el.

b) Az intézmény a legmagasabb javadalmazást elérő és a legjobb teljesítményt nyújtó releváns személyeket nagyobb kockázatot hordozó alkalmazottaként tartja számon, és emiatt rájuk az ellenőrzés során külön figyelmet fordít; az intézmény a megfelelés közvetlen ellenőrzése céljából olyan információkat használ fel, mint például a korábbi megfelelési eredmények, panaszok és törlési adatok. Az ilyen vizsgálatok eredményei hatással vannak a javadalmazási politika és gyakorlat kialakítására, felülvizsgálatára.

41. Példák a javadalmazási politikához és gyakorlathoz kapcsolódó kockázatok ellenőrzésével kapcsolatos helytelen gyakorlatra:

a) Az intézmény a teljesítményjavadalmazás értékelésének kritériumaként főként mennyiségi kereskedelmi adatokra támaszkodik.

b) A felső vezetés különféle stratégiai célokat szab meg, amelyeket az intézménynek az adott évben el kell érnie. Megállapítható, hogy valamennyi cél kizárólag pénzügyi és kereskedelmi szempontokra összpontosul, anélkül, hogy figyelembe venné az intézmény ügyfeleit érő potenciális hátrányokat. A javadalmazási politika ezekhez a stratégiai célokhoz igazodik, és emiatt határozottan a rövid távú pénzügyi és kereskedelmi célokat helyezi előtérbe.

c) A javadalmazási politika és gyakorlat kialakítása és értékelése során tanúsított gondosság ellenére annak egyes elemei mégis hátrányosak az ügyfél számára, mert olyan kockázatokat tartalmaznak, amelyeket azonosítani és mérsékelni kell.

d) Az intézmény a termékei forgalmazása során olyan többszintű értékesítési hálózatra támaszkodik, amely kizárólag saját alkalmazottakból vagy harmadik fél forgalmazókból áll, akik javadalmazása az általuk közvetlenül elért ügyféltranzakciók volumene és az intézmény értékesítési struktúrájában elfoglalt helyük alapján történik, az alattuk található forgalmazási szintek számától és az egyes szinteken működő forgalmazók számától függő multiplikátorhatással⁴. Az ilyen értékesítési struktúrák az előzőekben ismertetett javadalmazási politikákkal és gyakorlatokkal kombinálva megnehezíthetik az intézmény számára a jelen ajánlásban foglaltaknak való megfelelés kockázatainak nyomon követését az egyes szintek (különösen a legtávolabbiak) és az egész struktúra tekintetében.

IV. Záró rendelkezések

42. Az ajánlás a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 13. § (2) bekezdés i) pontja szerint kiadott, a felügyelt pénzügyi szervezetekre kötelező erővel nem rendelkező szabályozó eszköz. Az MNB által kiadott ajánlás tartalma kifejezi a jogszabályok által

⁴ Az ilyen értékesítési struktúrákban a személyek többszintű csoportjait egy másik, a struktúra támogatásáért, képzéséért, koordinálásáért és felügyeletéért felelős „felügyelő” vagy „vezető” személy koordinálja. Ezeket a felügyelőket vagy vezetőket más személyek kiválasztásával is megbízzák.

támasztott követelményeket, az MNB jogalkalmazási gyakorlata alapján alkalmazni javasolt elveket, illetve módszereket, a piaci szabványokat és szokványokat.

43. Az ajánlásnak való megfelelést az MNB az általa felügyelt intézmények körében az ellenőrzési és monitoring tevékenysége során figyelemmel kíséri és értékeli, összhangban az általános európai felügyeleti gyakorlattal.

44. Az MNB felhívja a figyelmet arra, hogy a pénzügyi szervezet az ajánlás tartalmát szabályzatai részévé teheti. Ebben az esetben a pénzügyi szervezet jogosult feltüntetni, hogy vonatkozó szabályzatában foglaltak megfelelnek az MNB által kiadott vonatkozó számú ajánlásnak. Amennyiben a pénzügyi szervezet csupán az ajánlás egyes részeit kívánja szabályzataiban megjeleníteni, úgy az ajánlásra való hivatkozást kerülje, illetve csak az ajánlásból átemelt részek tekintetében alkalmazza.

45. Az MNB a jelen ajánlás alkalmazását 2024. január 1-től várja el az érintett pénzügyi szervezetektől. A befektetési szolgáltatások nyújtásához kapcsolódóan alkalmazandó javadalmazási politikáról és gyakorlatról szóló 22/2019. (XII. 17.) MNB ajánlás 2024. január 1-én hatályát veszti.

Dr. Matolcsy György sk.
a Magyar Nemzeti Bank elnöke

Szemléltető példák nehezen kezelhető problémákat előidéző javadalmazási politikára és gyakorlatra

1. Bizonyos javadalmazási elemek (pl. teljesítményen alapuló versenyek szervezése a releváns személyek körében) az ügyfeleknek okozott lehetséges kár szempontjából kockázatosabbak, mint más elemek (különösen azok, amelyek olyan összetevőket tartalmaznak, amelyek befolyásolni hivatottak a releváns személyek, különösen az értékesítők magatartását). Az alábbiakban olyan, nagy kockázatú javadalmazási politikát és gyakorlatot bemutató példák kerülnek felsorolásra, amelyek nehezen kezelhető problémákat eredményeznek, és ezáltal megnehezítik az intézmény számára a Bszt.-ben foglalt követelményeknek való megfelelést. Az alábbiakban felsorolt példák nem feltétlenül jelentik azt, hogy azok megvalósulása esetén az ügyfél legjobb érdekében történő értékesítés követelménye nem érvényesül, hanem csak azt jelzik, hogy az ilyen esetekben az intézménynek kiemelten meg kell vizsgálnia azt, hogy a javadalmazási gyakorlat nem eredményezte, eredményezheti az ügyfél érdekeinek a sérülését. Ennek megfelelően a példákban foglalt összeférhetlenségi esetek is elfogadhatónak minősülhetnek, feltéve, hogy az intézmény olyan kiegészítő megoldásokat alkalmaz, amelyek összességében biztosítják az ügyfél legjobb érdekében történő eljárást.

2. Olyan ösztönzők alkalmazása, amelyek arra ösztönzik a releváns személyeket, hogy valamely termék vagy termékcsoporthelyett egy másik terméket vagy termékcsoporthat értékesítsenek vagy erőltessenek rá az ügyfelekre, vagy szükségtelen, nem alkalmas vásárlásokat és eladásokat bonyolítsanak le a befektető számára. Ide tartoznak különösen az olyan helyzetek, amikor az intézmény egy új terméket vezet be, vagy nyomást gyakorol az értékesítőkre egy meghatározott termék eladása érdekében (pl. a hónap terméke vagy saját termék), és ösztönzőkkel jutalmazza a releváns személyeket, ha ezt a meghatározott terméket értékesítik. Amennyiben a különböző terméktípusok esetében alkalmazott ösztönzők eltérők, akkor nagy a kockázata annak, hogy a releváns személyek az egyéb termékekkel szemben annak a terméknek az értékesítését részesítik előnyben, amely magasabb javadalmazást eredményez a számukra, anélkül, hogy megfelelően mérlegelnék az ügyfél legjobb érdekét.

- a) Példa: az intézmény egyéni termékértékesítésekhez kötött javadalmazási politikával és gyakorlattal rendelkezik, amelyek keretében a releváns személy különböző mértékű ösztönzőket kap az általa értékesített meghatározott termékek vagy termékcsoporthat vonatkozásában.
- b) Példa: az intézmény olyan javadalmazási politikával és gyakorlattal rendelkezik, amelyben a javadalmazás mértékét a releváns személy által értékesített termékek volumenéhez kötik, amelynek keretében a releváns személy az értékesíthető valamennyi termék vonatkozásában általában azonos mértékű ösztönzőt kap. Egyes korlátozott időszakokban azonban, amelyek promóciós vagy marketingtevékenységekkel esnek egybe, az intézmény bizonyos termékek esetében megemeli a kifizetett ösztönző mértékét.
- c) Példa: Olyan ösztönzők alkalmazása, amelyek arra ösztönözhetik a releváns személyeket

(különösen, ha azok javadalmazása kizárólag jutalékokból áll), hogy részvények helyett befektetési jegyeket értékesítsenek – noha a két termék egyformán alkalmas lenne az ügyfél számára –, mivel az utóbbiak értékesítése lényegesen magasabb jutalékkal jár.

3. Olyan, a javadalmazás kifizetéséhez kapcsolódó eljárások alkalmazása, amelyek esetében a javadalmazási politika és gyakorlat magában foglal olyan követelményeket, amely szerint a különböző termékek esetében a releváns személynek el kell érnie egy minimális értékesítési szintet ahhoz, hogy a részére az intézmény bármilyen bónuszt fizessen. Az ilyen javadalmazási politikáról és gyakorlatról valószínűsíthető, hogy nem egyeztethető össze azzal a követelménnyel, hogy az intézménynek az ügyfél legjobb érdekében kell eljárnia. A javadalmazás kifizetését meghatározott feltételek teljesítéséhez kötő eljárás nem megfelelő értékesítésre készítheti a releváns személyeket. Ha például az értékesítések után csak akkor jár bónusz, ha a releváns személy több különböző terméktípus esetében is eléri a minimális célszámot, akkor ez a követelmény negatív hatással lehet arra, hogy a releváns személy megfelelő termékeket ajánljon az ügyfél számára. További példa erre, ha a bónusz vagy az ösztönzők kifizetését az intézmény azért csökkenti, mert a releváns személynek valamilyen másodlagos célértéket vagy küszöbértéket nem sikerült elérni.

- a) Példa: az intézménynél a releváns személyek az ügyfelek különböző igényeit kielégítő termékeket értékesítenek, és a termékválasztékot az ügyféligeny típusa alapján három csomagra bontják. A releváns személynek kifizetendő ösztönző minden egyes értékesített termékkel tovább halmozódik, az egyes havi időszakok végén azonban az intézmény egyáltalán nem fizet ösztönzőt, ha a releváns személy nem érte el az egyes termékcsomagokra meghatározott értékesítési célérték legalább 50%-át.
- b) Példa: az intézmény olyan termékeket értékesít, amelyekhez opcionális kiegészítő elemek választhatók. A releváns személy minden értékesítés után ösztönző kifizetésben részesül, és ha az ügyfél valamilyen kiegészítő elemet is megvásárol, azért további kifizetés jár. Az egyes havi időszakok végén azonban az intézmény egyáltalán nem fizet ösztönzőt a releváns személynek, ha az általa kiegészítő elemmel értékesített termékek aránya nem éri el az 50%-ot.

4. Olyan változó összegű munkabér alkalmazása, amely esetében a releváns személyek alapjavadalmazása az értékesítési célszámokhoz viszonyított teljesítmény alapján változik (csökken vagy nő): ilyen esetekben a releváns személy teljes fizetése ténylegesen teljesítményjavadalmazássá válhat. Erre példa, ha az intézmény lényegesen csökkenti a releváns személy alabérét, ha az nem ér el meghatározott értékesítési célértékeket. Emiatt fennáll annak a kockázata, hogy a releváns személy e következmény elkerülése érdekében nem megfelelő értékesítéseket

fog lebonyolítani. Ugyanígy, a releváns személyeket az alpbér és a kapcsolódó juttatások emelésének kilátása is erőteljesen ösztönözheti az értékesítésre.

5. Olyan javadalmazási politika és gyakorlat kialakítása, amely keretében egyetlen további értékesítés aránytalanul magas plusz javadalmazást eredményez. Fokozott kockázattal jár, amennyiben a releváns személynek valamilyen minimális értékesítési szintet kell elérnie ahhoz, hogy teljesítményjavadalmazásban részesülhessen, vagy az intézmény növelje a teljesítményjavadalmazás mértékét. További negatív példa az olyan rendszerek alkalmazása, amelyek „gyorsítókat” foglalnak magukban, vagyis egy meghatározott küszöb átlépése esetén növelik a kifizetett bónusz arányát. Szintén káros hatással járhat az ügyfél számára, ha az intézmény az ösztönzőket visszamenőlegesen fizeti az összes értékesítés alapján, nem pedig csak a meghatározott küszöbérték feletti értékesítések után, ami jelentősen ösztönözheti a releváns személyeket arra, hogy bizonyos körülmények között meghatározott termékeket értékesítsenek.

a) Példa: az intézmény az egy negyedévben eladott egyes termékek után gyorsított ösztönző kifizetéseket teljesít a releváns személyeknek, az alábbiak szerint:

- a célérték 0-80%-a nincs kifizetés
- a célérték 81-90%-a értékesítésenként 50 EUR
- a célérték 91-100%-a értékesítésenként 75 EUR
- a célérték 101-120%-a értékesítésenként 100 EUR
- a célérték 120%-a felett értékesítésenként 125 EUR

Ez a példa arra az esetre is vonatkozik, amikor a releváns személy nagyobb részesedést kap az elért jutalékból vagy bevételből.

b) Példa: az intézmény ugyanolyan gyorsított skálát használ, mint az előző példában, de az értékesítésenkénti kifizetés növekedését visszamenőlegesen alkalmazza a negyedévben lebonyolított összes értékesítésre (pl. a célérték 91%-ának átlépésekor az addig értékesítésenként 50 EUR díjjal halmozódó ösztönző kifizetéseket értékesítésenként 75 EUR-ra emeli). Ez egy olyan helyzetet teremt, amelyben a magasabb célsáv eléréséhez szükséges egyetlen további értékesítés az ösztönző aránytalan növekedéséhez vezet.