

מנורה מבטחים פנסיה וגמל בע"מ

מדיניות התגמול

21 בנובמבר, 2017

תוכן עניינים

4	רקע כללי	.1
4	הגדרות ופרשנות	1.1
5	מטרות מדיניות התגמול	1.2
6	השיקולים המרכזיים בקביעת מדיניות התגמול	1.3
6	תגמול עובדי החברה	.2
6	התאמת התגמול לבעל תפקיד מרכזי	2.1
6	היחס בין התגמול לבעלי תפקיד מרכזי לתגמול לשאר עובדי החברה (כולל עובדי קבלן)	2.2
7	הקשר בין התוצאות העסקיות של החברה וניהול סיכונים לתגמול בעלי תפקיד מרכזי	2.3
7	עיקרי התפיסה ומדיניות התגמול של החברה	.3
7	תפיסת התגמול הכולל	3.1
8	היחס בין מרכיבי חבילת התגמול הכולל של בעלי תפקיד מרכזי	3.2
8	השוואה לשוק (Benchmark) ביחס לתגמול נושאי משרה	3.3
9	רכיבי התגמול	.4
9	הרכיב הקבוע	4.1
11	הרכיב המשתנה לבעלי תפקיד מרכזי	4.2
17	שכר דירקטורים	4.3
17	תנאי סיום העסקה של בעל תפקיד מרכזי	.5
17	הודעה מוקדמת	5.1
17	מענק פרישה	5.2
18	פיצויי פיטורין / משיכת כספי קופות	5.3
18	עקרונות כלליים לאישור ודחיה של מענקי פרישה	5.4
19	תניית אי-תחרות	5.5
19	הוראות נוספות	.6
19	תגמול בעלי תפקיד מרכזי, עובדים ומועסקים בפונקציות בקרה	6.1
19	תגמול עובדים העוסקים בשיווק, מכירה או תיווך מול לקוחות	6.2
20	אופן תשלום לבעל תפקיד מרכזי	6.3
20	איסור גידור	6.4
20	השבה של תגמול	6.5
20	הפחתת רכיב משתנה לצורך שמירה על כושר פירעון	6.6
21	מיקור חוץ	6.7
21	תיעוד	6.8
21	פרסום	6.9
21	סמכויות, בקרה, פיקוח ועדכונים למדיניות התגמול	.7
21	עדכונים למדיניות התגמול	7.1
21	בחינה תקופתית של מדיניות התגמול	7.2
22	אישור תגמול נושא משרה	7.3

22	יישום המדיניות	7.4
22	תחולה והוראות מעבר	.8
22	תחולה	8.1
22	תחילת תוקף המדיניות	8.2
22	הוראות מעבר	8.3

מנורה מבטחים פנסיה וגמל בע"מ

מדיניות תגמול

1. רקע כללי

מסמך זה נועד לתאר ולפרט את מדיניות מנורה מבטחים פנסיה וגמל בע"מ (להלן: "החברה") בנוגע לעקרונות התגמול של כלל עובדי החברה, בדגש על תגמול בעלי תפקיד מרכזי בה ונושאי משרה. עקרונות מדיניות התגמול נועדו, בין היתר, לתמוך ביצירת תמריצים ראויים בהתאם ליעדי החברה והקבוצה לטווח ארוך ובהתאם לתרומתם בפועל של נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי להשגת יעדים אלה מחד ותוך הימנעות מתמריצים שיעודדו נטילת סיכונים עודפים ותוך ניהול מושכל של כספי החוסכים באמצעותה, מאידך.

קביעת מדיניות התגמול של החברה ופרסום עיקריה הינם, בין היתר, בהתאם להוראות חוזר גופים מוסדיים 2014-9-2, "מדיניות תגמול בגופים מוסדיים", מיום 10 באפריל 2014 (להלן: "החוזר המקורי"), כפי שתוקן מעת לעת (להלן ביחד: "החוזר"), ונועדו להגביר את מידת השקיפות של פעילות החברה בכל הקשור לתגמול עובדיה.

יחד עם זאת יובהר, כי מדיניות תגמול זו אינה באה לפגוע בתנאי ההעסקה של עובדי החברה הכפופים להוראות הסכם העבודה הקיבוצי המיוחד שנחתם במאי 2016 בין החברה לבין הסתדרות העובדים הכללית החדשה – הסתדרות המעו"ף, עובדי המינהל והשרותים (להלן: "ההסכם הקיבוצי המיוחד").

מאחר שניהול ההשקעות של החברה ו/או של החוסכים באמצעותה מבוצע על ידי אגף השקעות של מנורה מבטחים ביטוח בע"מ (להלן: "מנורה ביטוח"), ביחס לבעלי התפקידים שעוסקים בניהול ההשקעות הנ"ל תפעל החברה מול מנורה ביטוח ברוח הוראות סעיף 6.7 להלן.

יודגש, כי מדיניות זו איננה מקנה זכויות לעובדי החברה, ולא תהיה זכות מוקנית לעובד בחברה, מכח עצם אימוץ מדיניות תגמול זו, לקבל איזה מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות התגמול. רכיבי התגמול להם יהיה זכאי עובד יהיו אך ורק אלו שייקבעו לגביו באופן ספציפי ויאושרו על-ידי האורגנים המוסמכים לכך בחברה, בכפוף להוראות כל דין.

מובהר, כי במקרה שעובד יקבל תגמול שהינו פחות מהתגמול על-פי מדיניות זו, לא ייחשב הדבר כסטייה או כחריגה ממדיניות התגמול של החברה, ותנאי העסקתו כאמור לא יצריכו בשל כך את אישור הדירקטוריון או אורגן כלשהו אחר, בכפוף להוראות הדין¹.

מדיניות התגמול מתחשבת, בין היתר, במגבלות קוגנטיות² הקבועות בחוק לתגמול נושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצרכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 ("חוק התגמול"), כפי שיהיו מעת לעת.

המדיניות מנוסחת בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והיא חלה לגבי נשים וגברים כאחד. מדיניות התגמול, כפי שתהיה מעת לעת, תחול על תגמול שיאושר החל ממועד אימוץ המדיניות על-ידי דירקטוריון החברה, ואין בה כדי לפגוע בהתקשרויות קיימות שבתוקף, בכפוף להוראות המעבר בחוזר וכמפורט בסעיף 8 להלן.

¹ חריגה של עד 10% מהסכומים, הטווחים והתנאים המצוינים במסמך זה לא תיחשב כסטייה מהוראות מדיניות התגמול.

² לעניין זה, "מגבלות קוגנטיות" – מגבלות ותקרות תגמול שלא ניתן לאשרן כדין בהתאם להוראות חוק התגמול. מובהר, כי אם וככל שסך התגמול הכולל (בהתאם למדיניות התגמול ותכנית המענקים), ובכלל זה בהתאם להסכמים קיימים, יעלה על המגבלות האפקטיביות, יופעל מנגנון "קטימה" של מרכיבי תגמול עודף ו/או משתנה תחילה, אם וככל שקיימים.

1.1 הגדרות ופרשנות

משמעות המושגים "אופציה", "יחס כושר פירעון", "מיקור חוץ", "נושא משרה", "פונקציות בקרה", "רכיב משתנה", "רכיב קבוע" ו-"תגמול", הינה כהגדרתם בחוזר.

"בעל תפקיד מרכזי" – [א] נושא משרה; [ב] עובד שסך התגמול שקיבל בגין כל אחת מהשנתיים האחרונות עולה על 1.5 מיליון ש"ח; [ג] עובד שעוסק בניהול השקעות של הגוף המוסדי ושל כספי החוסכים באמצעותו³ וכן; [ד] כל מי שיוגדר, מעת לעת, כבעל תפקיד מרכזי לעניין זה, על-ידי הדירקטוריון ובהתאם להוראות החוזר.

הגדרת בעל תפקיד מרכזי אינה כוללת מי שאינו נושא משרה ומתקיים לגביו לפחות אחד מהתנאים הבאים: [א] תגמולו ותנאי העסקתו מעוגנים רק בהסכם קיבוצי; [ב] הרכיב הקבוע בתגמולו אינו עולה על 0.5 מיליון ש"ח לשנה ותנאי העסקתו אינם כוללים רכיב משתנה, למעט רכיב משתנה הניתן למרבית עובדי החברה; [ג] על פי תנאי העסקתו הרכיב המשתנה בתגמולו אינו עולה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע לשנה ותגמולו הכולל בכל אחת מהשנתיים שחלפו לא עלה על 0.5 מיליון ש"ח לשנה.

"עובד" – מי שמתקיימים יחסי עובד/מעביד בינו ובין החברה, לרבות בעל תפקיד מרכזי, גם אם אינו עומד בתנאי זה, וכן "עובדי" מיקור חוץ (ככל שהחוזר חל עליהם).

"הקבוצה" – מנורה מבטחים החזקות בע"מ ותאגידים בשליטתה.

1.2 מטרת מדיניות התגמול

המטרות העיקריות של מדיניות התגמול הינן:

- תרומה לשיפור התוצאות העסקיות והגדלת ההכנסות והרווחיות לאורך זמן;
 - תמיכה ביישום האסטרטגיה העסקית ארוכת הטווח של הקבוצה;
 - מניעת תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם יעדיה ארוכי הטווח של החברה, עם מדיניות ניהול הסיכונים שלה, ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעותה, וכן באופן שלא יעודד חוסר הוגנות מול לקוחות החברה;
 - הגברת תחושת ההזדהות של עובדי החברה על ידי יצירת אינטרס משותף לקידום יעדיה;
 - יצירת קשר בין ביצועים לתגמול, הגברת המוטיבציה, רמת ההישגיות והשאיפה למצוינות, הגדלת שביעות הרצון ושימור העובדים לאורך זמן.
- עקרונות מדיניות התגמול נועדו, בין היתר, לעודד ביצועים לטווח ארוך תוך צמצום תמריצים לנטילת סיכונים אשר תכליתם עמידה ביעדים לטווח הקצר בלבד. כמו כן, עקרונות מדיניות התגמול מבוססים הן על עמידה ביעדים ומדדים כמותיים, והן על עמידה ביעדים איכותיים שאינם פיננסיים, לרבות הערכת מנהל ממונה. יצוין, כי מדיניות התגמול גובשה באופן שהיא עומדת גם בעקרונות מדיניות התגמול במנורה

³ כאמור לעיל, לא רלבנטי לחברה נכון למועד אישור מדיניות התגמול, שכן ניהול ההשקעות של החברה ו/או של החוסכים באמצעותה מבוצע על ידי אגף השקעות של מנורה ביטוח.

מבטחים החזקות בע"מ ובפרט בהתאם להוראות סעיף 267א לחוק החברות התשנ"ט-1999.

1.3. השיקולים המרכזיים בקביעת מדיניות התגמול

מדיניות תגמול זו נקבעה בהתחשב, בין היתר, בשיקולים המרכזיים הבאים, ככל שרלבנטיים:

- קידום מטרות החברה, תכנית העבודה שלה ומדיניותה בראייה ארוכת טווח, בהתחשב, בין היתר, בניהול הסיכונים שלה;
- מניעת יצירתם של תמריצים לנטילת סיכונים חריגים או מעבר לתיאבון הסיכון, בהתייחס לחברה עצמה ובהתייחס לכספי חוסכים באמצעותה;
- הבטחת התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות החברה, בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח ארוך;
- מצבה הפיננסי של החברה, לרבות נזילותה, יחס כושר פירעון ואיתנותה הפיננסית;
- היקף נכסי החברה ונכסי חסכון המנוהלים על ידה, וכן אופי ומורכבות פעילותה;
- היבטים כלל ארגוניים, כגון פערי תגמול רצויים בין דרגים שונים;
- אסדרות צפויות, שעשויות להיות להן השלכות מהותיות על מדיניות התגמול, שפורסמה טיוטה שלהן, לרבות תזכירי חוק, וכן עמדות הממונה על שוק ההון הרלבנטיות לתגמול בעלי תפקידים בגופים מוסדיים.

2. תגמול עובדי החברה

2.1. התאמת התגמול לבעל תפקיד מרכזי

ככלל, התגמול הכולל של כל בעל תפקיד מרכזי יותאם לנתוניו האישיים ובכלל זה, השכלתו, כישוריו, מומחיותו, ניסיונו המקצועי והישגיו על פני השנים וכן לתפקיד בו הוא מכהן או מיועד לכהן ותחומי האחריות שלו. יודגש, כי אין באמור כדי לקבוע תנאי סף של השכלה ו/או מומחיות, באשר לעתים ניסיון קודם בתחום הרלבנטי עולה על השכלה פורמלית ללא ניסיון. מבלי לגרוע מהאמור, התגמול הכולל לבעלי תפקיד מרכזי ברבדי התגמול השונים ייקבע בהתאמה לפרמטרים האישיים הנ"ל, בהתאמה לתפקיד ולאחריות הנלווית אליו תוך התבססות, בין היתר, על התגמול המקובל במשק לתפקידים דומים, בהתחשב בהסכמי שכר קודמים שנחתמו עמו ו/או עם קודמיו בתפקיד ותוך שמירת יחס מתאים בין רכיבי התגמול השונים כמפורט במסמך זה להלן.

בכדי להבטיח הלימה בין כלל מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות זו, יוצגו בפני האורגנים המוסמכים של החברה, בבואם לדון באישור התגמול של בעל תפקיד מרכזי בחברה, כלל מרכיבי חבילת התגמול שלו. בנוסף, טווחי השכר ויתר תנאי הכהונה וההעסקה של בעל תפקיד מרכזי בחברה ייקבעו, בין היתר, בהשוואה לתפקידים דומים בחברות דומות על פי פרמטרים שייקבעו מראש.

2.2 היחס בין התגמול לבעלי תפקיד מרכזי לתגמול לשאר עובדי החברה (כולל עובדי קבלן)

החברה רואה חשיבות רבה בתגמול בעלי תפקיד מרכזי עבור תרומתם להצלחת העסקית לאורך זמן ובהתחשב בתחומי והיקף האחריות והסמכות הנרחבים המוטלים עליהם.

החברה תבחן, מעת לעת, את הפער בין התגמול הכולל לבעלי תפקיד מרכזי ונושאי המשרה (כל אחד בנפרד) לזה של שאר עובדי החברה, לרבות עובדי הקבלן המועסקים על ידה (להלן: "מבחן יחס השכר").

בקביעת שכרו של בעל תפקיד מרכזי יילקח בחשבון היחס שבין עלות תגמולו לעלות השכר של שאר עובדי החברה, ובפרט היחס לעלות השכר הממוצעת והחציונית של עובדים כאמור והשפעת הפערים ביניהם על יחסי העבודה בחברה.

2.3 הקשר בין התוצאות העסקיות של החברה וניהול סיכונים לתגמול בעלי תפקיד מרכזי

מדיניות החברה היא, שהתגמול הכולל לבעלי תפקיד מרכזי נכון שיהיה מושפע מתוצאותיה העסקיות של החברה וניהול סיכונים, ומתרומתו האישית של כל בעל תפקיד מרכזי להשגת תוצאות אלו, וכן מהתשואה שהושגה לחוסכים.

מדיניות התגמול של החברה כוללת מנגנונים שנועדו, בין היתר, לתמרץ בעלי תפקיד מרכזי בראייה ארוכת טווח. כך למשל, רכיב התגמול המשתנה באמצעות מענקים שנתיים כולל מדד רווח תלת שנתי משוקלל של הקבוצה, וכן תשלומו נפרס על פני שלוש שנים.

בנוסף, החברה רואה חשיבות רבה בהכללת רכיב של הערכת מנהל כחלק מהמדדים לחישוב הרכיב המשתנה, וזאת ככלי ניהולי משלים, בפרט לגבי בעלי תפקיד מרכזי שתחום אחריותם איננו בעל מאפיינים כמותיים.

3. עיקרי התפיסה ומדיניות התגמול של החברה

3.1 תפיסת התגמול הכולל

התגמול הכולל של עובדי החברה מושתת, לפי המקרה והעניין, על מספר רבדים כך שכל רובד מתגמל את עובד החברה בגין היבט שונה של תרומתו לחברה:

3.1.1 רכיב קבוע

רובד זה כולל שני רכיבי משנה: [א] שכר בסיס (משכורת); ו-[ב] תנאים נלווים. בנוסף עשוי הרכיב הקבוע לכלול גם מענק שימור.

הרכיב הקבוע נועד לתגמל את העובד עבור הזמן אותו הוא משקיע בביצוע תפקידו בחברה ועבור ביצוע מטלות התפקיד השוטפות באופן יום-יומי. שכר הבסיס מביא לידי ביטוי מצד אחד את כישוריו של העובד (כגון ניסיונו, הידע שהוא מביא לתפקיד, מומחיות שצבר בתחום העיסוק, השכלתו, הסמכות המקצועית שצבר ועוד), ומצד שני את דרישות התפקיד ותחומי האחריות והסמכות שהוא נושא בהן.

התנאים הנלווים, נובעים בחלקם מהוראות הדין (כגון הפרשות סוציאליות, ימי חופשה, מחלה, הבראה וכיוצ"ב), ומנוהגים מקובלים בשוק העבודה, ובחלקם נועדו להשלים את השכר הקבוע ולפצות את העובד עבור הוצאות

הנגרמות לו לצורך מילוי תפקידו (כגון הוצאות נסיעה, רכב ו/או החזר הוצאות רכב, החזקת טלפון קווי או /טלפון סלולרי, אש"ל וכיוצ"ב), וכן הטבות כלליות מקובלות אחרות לנושאי משרה ולעובדים.

3.1.2. רכיב משתנה

רובד זה עשוי לכלול רכיב תלוי ביצועים, כגון מענק שנתי, תגמול משתנה הוני או מבוסס מניות, או תמריץ אחר:

- **מענק שנתי / בונוס** – מרכיב זה נועד לתגמל את העובד עבור הישגיו ותרומו להשגת יעדי החברה במהלך התקופה עבורה משולם המענק השנתי.
- **תגמול משתנה הוני / מבוסס מניות** – נועד לקשור בין השאת הערך לחברה ולבעלי מניותיה, כפי שזו באה לידי ביטוי בעליית ערך המניות של החברה לאורך זמן ובין התגמול הניתן למנהלים ועובדים בחברה. תגמול זה מקרב את האינטרסים של המנהלים ובעלי המניות, תורם לשימור המנהלים בחברה ומסייע ביצירת מוטיבציה לאורך זמן.

3.2. היחס בין מרכיבי חבילת התגמול הכולל של בעלי תפקיד מרכזי

טווח היחס בין רכיבי התגמול הכולל של נושאי משרה בחברה מפורט בטבלה הבאה, במונחי שיעור הרכיב המשתנה (ככל שקיים) מהרכיב הקבוע:

תפקיד	מינימום	מקסימום
מנכ"ל	0%	55%
נושא משרה בכיר (משנה למנכ"ל)	0%	40%
נושא משרה	0%	30%
נושא משרה בפוקנציות בקרה	0%	30%

הטבלה דלעיל מציגה את היחס, בהנחה של תשלום "מענק המטרה" (כהגדרתו להלן) במלואו. היחס בפועל, בשנה נתונה, בין מרכיבי חבילת התגמול עשוי להיות שונה בשל תת-ביצועים או בשל ביצועים עודפים המשפיעים על הרכיב המשתנה, אך בכל מקרה שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי לא יעלה על 100% מרכיב התגמול הקבוע השנתי או על 200% במקרים חריגים בכפוף למגבלות ולתקרות המפורטות בסעיף 4.2.1 להלן. ביחס לבעלי תפקיד מרכזי אחרים, לרבות בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בפונקציית בקרה, הרובד הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך תגמולם, ובהתאם לאמור בסעיף 4.2.1 להלן.

בקביעת האיזון המתאים בין רכיב קבוע לרכיב משתנה עבור בעל תפקיד מרכזי ספציפי, יתחשב האורגן המחליט בניסיון של אותו בעל תפקיד מרכזי, מומחיותו, כישוריו, בכירותו, אחריותו וביצועיו וכן בצורך לעודד התנהגות התומכת בניהול הסיכונים, באיתנות הפיננסית ארוכת הטווח של החברה ובניהול זהיר של כספי חוסכים באמצעותה.

3.3. השוואה לשוק (Benchmark) ביחס לתגמול נושאי משרה

במידת הצורך, בכפוף לזמינות נתונים ברי-השוואה ולפי שיקול דעת ועדת הביקורת, לצורך קביעת השכר לנושא משרה חדש בחברה, או לצורך בחינת עדכון שכר לנושא משרה קיים, תבוצע השוואה לשכר המקובל בתפקידים דומים בשוק הרלוונטי ובחברות דומות לחברה. לצורך ההשוואה ייבחרו חברות העונות על מספר מאפיינים רב ככל האפשר, מתוך מאפיינים כגון:

- אופי פעילותה של החברה;
 - מחזור הפעילות;
 - מספר המועסקים בה;
 - גופים מוסדיים אחרים ובתי השקעות;
 - חברות המתחרות פוטנציאלית עם החברה על נושאי המשרה.
- במדגם ישולבו גם חברות פרטיות שעומדות באילו מן הקריטריונים הנ"ל, ככל שידועים נתונים אודותיהן.

4. רכיבי התגמול

4.1. הרכיב הקבוע

4.1.1. קביעת שכר הבסיס הקבוע

שכר הבסיס לבעל תפקיד מרכזי ייקבע, בכפוף למדיניות התגמול, במהלך המשא ומתן לקליטתו של העובד לתפקיד בחברה, שינוהל על ידי אגף משאבי ארגון ו/או המנכ"ל בתיאום עם הממונה הישיר. רמת השכר שתיקבע תביא לידי ביטוי את כישוריו של העובד המיועד, מומחיותו, ניסיונו המקצועי, הישגיו ומידת התאמתו לדרישות התפקיד אותו מיועד העובד למלא. כמו כן, במידת הצורך ולפי שיקול דעת הגורם המחליט (כאמור לעיל), תבוצע השוואה לשכר המקובל לתפקידים דומים בשוק הרלוונטי ובחברות דומות באותו מועד וכן השוואה פנימית לבעלי תפקידים דומים בחברה ובקבוצה. אשר לנושאי משרה - בשל תפקידם הניהולי הבכיר, כמשמעותו בחוק שעות עבודה ומנוחה, לא יחול עליהם החוק האמור, והם לא יהיו זכאים לתגמול עבור עבודה בשעות נוספות או בזמן המנוחה השבועית. האמור יכול שיחול גם לגבי בעל תפקיד מרכזי ומנהלים אחרים כנגזר מאופי תפקידם. שכר הבסיס של בעל תפקיד מרכזי יכול שיהיה צמוד למדד המחירים לצרכן.

4.1.2. שכר הבסיס לנושאי משרה

תקרת שכר הבסיס החודשי לנושאי משרה בחברה מפורטת בטבלה הבאה (ביחס למשרה מלאה):

תפקיד	מקסימום
יו"ר הדירקטוריון	110,000 ₪ ⁴
מנכ"ל	110,000 ₪
נושא משרה בכיר	70,000 ₪
נושא משרה	50,000 ₪

⁴ לעניין זה נקבע "יחס הכפלה" של עד פי 15 מתגמול דח"צ (כמשמעות מונחים אלה בחוזר 2015-9-31).

הערות:

- הסכומים הנקובים בטבלה זו הינם נכונים למועד אימוץ מדיניות תגמול זו, והם יהיו צמודים למדד המחירים לצרכן.
- החברה תהא רשאית להציע תשלום קבוע נוסף, שמטרתו שימור נושא המשרה בחברה, אשר לא יעלה על 6 חודשי שכר בסיס לשנה וקבלתו תהא מותנית בהמשך העסקת נושא המשרה בחברה במשך תקופה מסוימת שתוגדר על ידה. מענק שימור כאמור יאושר על-ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון.
- החברה תהא רשאית להציע לבעל תפקיד מרכזי, מענק שאינו מותנה בביצועים בגין שנת עבודתו הראשונה בחברה. מענק כאמור יאושר על-ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון.

4.1.3. עקרונות בחינת שכר תקופתית ועדכונו ביחס לבעל תפקיד מרכזי

בכדי לאפשר לחברה לשמר בעלי תפקיד מרכזי בתפקידיהם לאורך זמן, ייבחן הרכיב הקבוע והתגמול הכולל של בעלי תפקיד מרכזי, מעת לעת ולפי שיקול דעת ההנהלה, למול הרכיב הקבוע והתגמול הכולל המקובל בשוק הרלוונטי לבעלי תפקידים דומים. במידת הצורך, תוכן הצעה לעדכון שכרם של בעלי תפקיד מרכזי (או חלק מהם) ותובא לאישור הגופים הרלוונטיים בהתאם להוראות הדין.

4.1.4. התנאים הנלווים

כאמור, הרכיב הקבוע בתנאי העסקתם של העובדים עשוי לכלול תנאים נלווים, כגון הפרשות סוציאליות (תגמולים, פיצויים, קרן השתלמות וכיוצא בזה), ביטוח אובדן כושר עבודה, רכב או החזר הוצאות רכב, חלף העמדת רכב, טלפון, ביגוד, מנוי לעיתונות וספרות מקצועית, סקר רפואי, אש"ל, חופשה, מחלה, דמי הבראה, דמי חבר לאגודה מקצועית, השתתפות בהשתלמויות ונסיעות תמרוץ לסוכנים (כולל בן/ת זוג) ורכיבים דומים או מקובלים נוספים (כגון, תלושי חג, נופש, ימי גיבוש ורכישת מוצרי ביטוח ומוצרים פיננסיים בקבוצה בתנאים הניתנים לעובדים וכדומה). חלק מהתנאים הנלווים עשויים להיות מגולמים על-ידי החברה לצורכי מס.

תנאים נלווים מקובלים נוספים לנושאי משרה בחברה הינם קבלת פטור, וכן זכאות לביטוח ושיפוי מאת החברה (וחברות בנות בהן הם מכהנים) או על חשבונה, בתנאים מקובלים, ובכפוף למגבלות הדין וקבלת האישורים הנדרשים על פי כל דין.

הקבוצה תרכוש מדי תקופה (ולמצער מדי שנה) כיסוי ביטוחי מתאים לקבוצה, לחברה ולחברות בנות שלהן, לפי העניין, עבור הדירקטורים ונושאי המשרה, שיכהנו בקבוצה, בחברה ובחברות הבנות או קשורות שלהן, מעת לעת, לרבות עבור בעל השליטה וקרוביו (אם וככל שמכהנים בה).

4.1.5. השוואה פנימית - פערים בין בעלי תפקיד מרכזי בחברה ובינם לבין בעלי

תפקידים אחרים

- בטרם קביעת שכרו של בעל תפקיד מרכזי חדש או עדכון שכרו של בעל תפקיד מרכזי קיים כמפורט בסעיף 4.1.3 לעיל, יובאו בחשבון, בין היתר, גם הגורמים הבאים וכן השפעתם הצפויה על יחסי העבודה בקבוצה ובהנהלתה:
- פער התגמול הכולל בין בעל התפקיד המרכזי לבעלי תפקיד מרכזי אחרים דומים בקבוצה, תוך התחשבות באופי התפקיד, היקפו והאחריות הנלווית לו;
 - פער התגמול הכולל בין בעל תפקיד מרכזי לשאר העובדים בקבוצה לרבות עובדי הקבלן המועסקים בקבוצה.

4.2. הרכיב המשתנה לבעלי תפקיד מרכזי

הרכיב המשתנה נועד להשיג מספר מטרות:

- התניית חלק מהתגמול בהשגת מטרות ויעדים עיסקיים אשר, בראייה ארוכת טווח, ישיאו ערך מירבי לחברה ובעלי מניותיה תוך יצירת אינטרס משותף לבעלי תפקיד מרכזי ולבעלי המניות;
- הגברת המוטיבציה של בעלי תפקיד מרכזי להשיג את יעדי החברה לאורך זמן;
- קידום מטרות החברה, תכנית העבודה שלה ומדיניותה בראייה ארוכת טווח וכן בהתחשב בניהול הסיכונים שלה;
- מניעת יצירתם של תמריצים לנטילת סיכונים חריגים או מעבר לתיאבון הסיכון, בהתייחס לחברה עצמה ובהתייחס לכספי חוסכים באמצעות;
- הבטחת התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות החברה, בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח ארוך;
- התאמת חלק מהוצאות השכר של החברה לביצועיה והגברת הגמישות הפיננסית שלה.

4.2.1. הגבלה על גובה הרכיב המשתנה לבעלי תפקיד מרכזי

שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי לפי מדיניות זו לא יעלה על 100% מרכיב התגמול הקבוע השנתי של אותו בעל תפקיד מרכזי. לעניין סעיף זה, יילקח בחשבון שוויים של רכיבים משתנים הוניים במועד הענקתם.

על אף האמור, ניתן לקבוע כי שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי של בעל תפקיד מרכזי, למעט מנכ"ל, יעלה על 100% מרכיב התגמול הקבוע השנתי, ובלבד שלא יעלה על 200% מרכיב התגמול הקבוע השנתי – אם קבעו ועדת הביקורת והדירקטוריון שקיימים תנאים חריגים (משמע, תנאים הנוגעים לאירוע עסקי חד-פעמי שאינו חוזר על עצמו כל שנה, ושאינם חלים על קבוצה רחבה של בעלי תפקיד מרכזי) המצדיקים זאת ומנימוקים מיוחדים שיירשמו לעניין זה.

4.2.2. התאמה של רכיב משתנה לבעל תפקיד מרכזי לניהול הסיכונים בחברה
 לפני אישור תכנית תגמול משתנה, תקציב מענקים שנתיים ויעדי תגמול משתנה לבעל תפקיד מרכזי (בסעיף קטן זה: "תכנית התגמול"), תבוצע בחינה של הסיכונים להם חשופה החברה, אשר תכלול, בין היתר, את האמור להלן:

- השלכות תכנית התגמול על כל סוגי הסיכונים המהותיים להם חשופים החברה וכספי חסכון המנוהלים באמצעותה. לעניין זה, ייקבעו, ככל הניתן, מדדי סיכון לסיכונים המהותיים כאמור, לרבות סיכונים קשים למדידה ולכימות, תוך התאמתם לסיכון ולבעל התפקיד המרכזי הרלבנטי האחראי על ניהולו, בהתאם לדרגתו וכיוצא"ב התאמות נדרשות.
 - יובאו בחשבון, בין היתר, שיקולים כלכליים כגון עלות וכמות ההון הנדרש לתמוך בסיכונים להם חשופה החברה, אופק הזמן המשמש למדידת ביצועים, תפקיד ודרג בעל התפקיד המרכזי וכיוצא"ב.
 - בהתייחס לבעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות⁵, ייקבעו אמות מידה שייקחו בחשבון פרמטרים כגון עמידה ביעדי השקעה, תשואה מול סיכון ומדדי ייחוס רלבנטיים; ולגבי ניהול כספי חוסכים באמצעות החברה – גם התשואה של כספי החוסכים, בהתחשב ברמת הסיכון שנלקחה, אופק הזמן למדידה והשוואה ענפית, ככל הניתן.
- בחינה כאמור תבוצע תוך התייעצות עם מנהל הסיכונים של החברה.

4.2.3. מענק שנתי לבעלי תפקיד מרכזי
 בעלי תפקיד מרכזי יהיו זכאים למענק שנתי, בהתבסס על תכנית מענקים שנתית אשר תובא, בכפוף להוראות הדין, לאישור ועדת הביקורת והדירקטוריון בהתאם לעקרונות המפורטים להלן:

4.2.3.1. תנאי סף לתשלום מענקים שנתיים
 תנאי הסף לתשלום מענק בשנה מסוימת הינם (תנאים מצטברים):

א. עמידה ביעד הרווח הכולל לפני מס ומענקים של מנורה מבטחים החזקות בע"מ (להלן – "חברת האם"), בנטרול אירועים חריגים (בכפוף לאישור ועדת הביקורת והדירקטוריון), בשיעור של 75% לפחות, לפי חישוב ממוצע משוקלל⁶;

ב. השגת תשואת רווח כולל על ידי חברת האם (לפי רווח כולל המיוחס לבעלי המניות) בשיעור של 7% ומעלה בשנת המענק. בתשואה של עד 4% ("תשואה מינימלית") לא ישולם המענק השנתי, ובשיעור תשואה שבין 4% ל-7%, ישולם חלק יחסי של המענק השנתי, על בסיס ליניארי, כאשר ב- 4% תשואה ישולם 4/7 מהמענק השנתי

⁵ כאמור לעיל, לא רלבנטי לחברה נכון למועד אישור מדיניות התגמול, שכן ניהול ההשקעות של החברה ו/או של החוסכים באמצעותה מבוצע על ידי אגף השקעות של מנורה ביטוח.

⁶ לשנה בגינה משולם המענק השנתי יינתן משקל של 50%, לשנה שלפניה משקל 30% ולשנה שלפניה משקל של 20%

המחושב בהתאם למדיניות, ב- 5% ישולם 5/7 מהמענק המחושב וכן הלאה;

ג. עמידה ביעד הרווח המשוקלל⁶ של החברה בשיעור של 85% לפחות;
 ד. תשואה ריאלית חיובית (לפחות בגובה האינפלציה) עבור החוסכים, לפי ממוצע משוקלל⁶ של 3 השנים האחרונות, בהתאם לתיק משוקלל (ביחס לנכסים צבורים בתחילת השנה) של קרן יי שבניהול מנורה ביטוח והמסלול הכללי של "מבטחים החדשה" שבניהול החברה (בנטרול תשואה הנובעת מאג"ח מיועדות ו/או מאיזון אקטוארי).

4.2.3.2 מענק בנסיבות מיוחדות

א. במקרה של אי-עמידה בתנאי הסף לתשלום המענק השנתי, יכול שישולם מענק בסך כספי מצטבר, שלא יעלה על 40% מסך מענקי המטרה של נושאי המשרה (סך התקציב). תשלום כאמור יבוצע בכפוף לעמידה של נושא המשרה בציון של 85% לפחות במדדים האישיים (ממוצע משוקלל כולל ציון הערכת מנהל). התשלום כפוף לאישור ועדת הביקורת והדירקטוריון. המענק על פי סעיף זה לנושא משרה כלשהו לא יעלה על 75% ממענק המטרה של אותו נושא משרה.

ב. למרות האמור לעיל, במקרה שבו לא יתקיימו תנאי הסף האמורים בסעיפים קטנים א' ו/או ב' של סעיף 4.2.3.1 לעיל ולחברה האם יהיה באותה השנה רווח חיובי, אזי אם החברה תעמוד ביעדי המכירות בהתאם למדדי ה-CPM בשיעור של 115% לפחות יחולו ההוראות הבאות:

(1) אם העמידה ביעד הרווח של החברה באותה השנה תהיה בשיעור של עד 105% לא יחול שינוי בסך התקציב האמור בסעיף 4.2.3.2 א לעיל;

(2) אם העמידה ביעד הרווח של החברה באותה השנה תהיה בשיעור של 105% עד 110%, יהיו ועדת הביקורת והדירקטוריון רשאים להגדיל את סך התקציב האמור בסעיף 4.2.3.2 א לעיל מ-40% לשיעור יחסי שבין 60% ל-75%, על בסיס ליניארי, כאשר ב-105% יגדל התקציב ל-60%, ב-106% יגדל התקציב ל-63% וכן הלאה;

(3) אם העמידה ביעד הרווח של החברה באותה השנה תהיה בשיעור העולה על 110%, יהיו ועדת הביקורת והדירקטוריון רשאים להגדיל את סך התקציב האמור בסעיף 4.2.3.2 א לעיל לעד 75%.

4.2.3.3 הגדרת מענק המטרה השנתי

לכל בעל תפקיד מרכזי ייקבע מענק מטרה שנתי במונחי מכפלת שכר בסיס חודשי (להלן: "מענק מטרה") עבור עמידה מדויקת (100%) ביעדים שנקבעו לו.

תקרת מענק המטרה ביחס לנושאי משרה מפורטת בטבלה שלהלן, במונחי מספר משכורות בסיס חודשיות:

מקסימום	תפקיד
--	יו"ר הדירקטוריון
9	מנכ"ל
6	נושא משרה בכיר
4	נושא משרה בפונקציית בקרה
4.5	נושא משרה אחר

4.2.3.4. מענק שנתי מקסימאלי

המענק השנתי המקסימאלי לבעל תפקיד מרכזי יהא 150% ממענק המטרה.

4.2.3.5. המדדים על פיהם יחושב המענק השנתי

המדדים שעל פיהם יחושב המענק השנתי לכל בעל תפקיד מרכזי שייכלל בתכנית המענקים, אופן הגדרתם, חישובם ומשקלונתיהם יוגדרו מדי שנה ויאושרו בהתאם לאמור להלן:

- א. עבור נושאי משרה – יוגדרו על-ידי המנכ"ל ויוצגו בפני ועדת הביקורת;
- ב. עבור בעלי תפקיד מרכזי אחרים – יוגדרו על-ידי המנהל הישיר ויאושרו על-ידי המנכ"ל.

הגדרת המדדים תיעשה בהתאם לאמור להלן:

- המדדים שייקבעו יבוססו על ביצועים ברמות מדידה שונות, אשר ייתכן ויכללו – ביצועים ברמת החברה, האגף/היחידה וביצועים אישיים, לרבות על פי הערכת מנהל, כאשר לכל מדד ייקבעו היעדים הרלוונטיים ומשקל אותו יעד בחישוב המענק;
- משקל מרכיב הערכת המנהל יהיה לא מהותי בהיקפו;
- המדדים לפיהם יחושב המענק עבור בעלי תפקיד מרכזי שייכללו בתכנית המענקים, יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש;
- הקריטריונים יהיו ניתנים למדידה ומשקלם של משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים, בסך המענק השנתי, יהיה (ככל הניתן) גבוה מ-50%. על אף האמור, אפשר שחלק לא מהותי מהמענק השנתי יוענק על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה, בהתחשב בתרומתו של בעל תפקיד מרכזי לחברה ולניהול כספי החוסכים באמצעותה (ככל שרלוונטי לתפקיד);
- הקריטריונים ישלבו בין ביצועי בעל התפקיד המרכזי, ביצועי היחידה העסקית בה הוא מועסק וביצועי החברה בכללותה, לרבות ביצועיו של בעל התפקיד המרכזי לגבי כספי חוסכים באמצעות החברה (ככל שרלוונטי לתפקיד). היחס בין הקריטריונים לעיל ישקף

את מאפייני התפקיד ותחומי האחריות של בעל התפקיד המרכזי כאמור;

- הקריטריונים יתחשבו ברמות סיכון;
- הערכת הביצועים לפי הקריטריונים תהא מבוססת על מדדי ביצוע, ובכללם מדדי ביצוע ארוכי טווח וכן על מדדי ייחוס והשוואה;
- תקופת המדידה של מענק שנתי התלוי בתוצאות ניהול השקעות החברה או של כספי חוסכים באמצעותה תהא שלוש שנים;
- בעל תפקיד מרכזי שנקבעה לגביו תקופת מדידה ארוכה מתקופת העסקתו בחברה באותו תפקיד (או בתפקיד רלוונטי דומה), יימדד רק על תקופת העסקתו בחברה (או באותו תפקיד או בתפקיד רלוונטי דומה, לפי העניין).

4.2.3.6. אופן חישוב המענק

המענק לכל בעל תפקיד מרכזי, יחושב כמכפלה של הציון המשוקלל של מדדי החברה, המדדים האישיים (אגף/יחידה) והערכת המנהל, בהתאם למשקלות שנקבעו בתוכנית המענקים השנתית, במענק המטרה של נושא המשרה.

4.2.3.7. תהליך אישור המענקים השנתיים

בתום כל שנה, תחושב מידת העמידה ביעדים של כל אחד מבעלי התפקידי המרכזיים הנכללים בתכנית המענקים השנתית. חישוב הזכאות למענק יבוצע, ככל הניתן, בהליך מובנה כלהלן: איסוף ואימות הנתונים הרלבנטיים בידי המחלקה הכלכלית של החברה ושילובם בנוסחת החישוב; בדיקת החישוב בידי סמנכ"ל הכספים והמנכ"ל לרבות שילוב מרכיב הערכת המנהל בנוסחת החישוב. המענקים המוצעים לתשלום בפועל יובאו לאישור, ככל הניתן, עם אישור הדוחות הכספיים של החברה לשנה בגינה משולם המענק, בצירוף החישוב הפרטני לכל בעל תפקיד מרכזי. מענקים לנושאי משרה יאושרו על ידי ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה, ומענקים לבעלי תפקיד מרכזי אחרים שאינם נושאי משרה יאושרו על ידי המנכ"ל. סכומי מענקים ששולמו לבעל תפקיד מרכזי יהיו כפופים להשבה במקרים האמורים בסעיף 6.5 להלן.

4.2.3.8. הפחתת המענק בשיקול דעת

הדירקטוריון, בהמלצת ועדת הביקורת, רשאי להפחית או לבטל את המענק השנתי וזאת בין היתר לצורך שמירה על כושר פירעון של החברה, על יציבותה ו/או על איתנות הונה העצמי, לאור ביצועים שליליים של החברה ושל כספי חסכון המנוהלים באמצעותה ולאור אי עמידה של החברה ביעדיה בכלל או לגבי כספי חוסכים באמצעותה בפרט.

הדירקטוריון, בהמלצת ועדת הביקורת (או המנכ"ל לפי העניין), יהיה רשאי להפחית או לבטל, את המענק השנתי של נושא משרה או בעל תפקיד מרכזי אחר, כולם או חלקם, על פי שיקול דעתו תוך התחשבות, בין היתר, בהיקף תקציב המענקים הכולל, בתנאי שוק מיוחדים, בתוצאות חריגות של החברה ביחס לתוצאות חברות ביטוח אחרות בישראל, בשינוי מהותי לרעה במצב החברה או במצב המקרו כלכלי, באירועים חריגים או בנסיבות מיוחדות הקשורות עם תפקוד נושא המשרה.

4.2.4 מענק מיוחד

ניתן לאשר, מעת לעת, לבעל תפקיד מרכזי מענק בגין פעילות מיוחדת שאינה פעילות שוטפת, כגון ביצוע פרויקטים ייחודיים ו/או עמידה באתגרים בלתי צפויים ו/או עבור ביצועים יוצאי דופן ותרומה מיוחדת להשגת יעדי החברה (להלן: "מענק מיוחד"), אשר לגביו לא יחולו הוראות תכנית המענק השנתי תלוי הביצועים. המענק המיוחד לא יעלה על 3 משכורות חודשיות לבעל תפקיד מרכזי.

מתן מענק מיוחד כפוף, ככל שהוא נוגע לנושא משרה, לאישור ועדת הביקורת והדירקטוריון. בכל מקרה, יהא גם המענק המיוחד כפוף למגבלות על רכיב משתנה המפורטות בסעיף 4.2.1 לעיל.

4.2.5 דחיה של תשלום רכיב משתנה

50% מהתשלום של רכיב משתנה (עבור המנכ"ל, אם וככל שישולם מענק – 60%) יידחה ויתפרש בשיטת הקו הישר על פני תקופה של שלוש שנים (להלן: "המענק הנדחה" ו-"מנת המענק הנדחה").

תשלום החלק הנדחה יותנה בעמידה בתנאים המצטברים הבאים: 1. היעדר חריגה מדרישות ההון ע"פ ההסדר התחיקתי; 2. עמידה בשיעור ההחזקה הנדרש בנכסים נזילים ע"פ ההסדר התחיקתי; 3. רווח מצרפי חיובי של החברה ב-3 השנים האחרונות שקדמו לפרסום הדוחות הכספיים.

במקרה של אי עמידה בכל היעדים המצטברים לעיל, תשלום מנת המענק הנדחה, ידחה לשנה העוקבת בכל פעם, אך לא יותר מ-3 שנים קלנדריות רצופות. יובהר כי במקרה של אי עמידה פעם שלישית ברציפות תבוטל הזכאות לתשלום מנת המענק הנדחה האמורה.

יובהר כי, יתר מנות המענק הנדחה אשר אמורות להשתלם במועדים עוקבים לא תבוטלנה ותהינה כפופות לעמידה בתנאים האמורים לעיל בשנים לאחר מכן. הסכומים שנדחו ישולמו בתוספת הפרשי הצמדה למדד. אם הרכיב המשתנה אינו עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע⁷, לא יחול סעיף זה. בסיום העסקה יחולו ההוראות לפריסת המענק והתנאים לתשלום המענק הנדחה כאמור (למעט במקרים של מוות, נכות או מחלה קשה שאז לא תהיה דחיה כאמור).

⁷ או כל תקרה/מגבלה אחרת שתחול לעניין זה לפי כל דין.

4.2.6. תגמול מבוסס מניות

במסגרת חבילת התגמול הכולל של נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי אחר בחברות דומות לחברה, נהוג לכלול רובד של תגמול הוני או מבוסס מניות, שמטרתו לקרב את האינטרסים של נושאי המשרה ו/או בעלי תפקיד מרכזי אחר ובעלי המניות, ולשמר את נושאי המשרה או בעלי תפקיד מרכזי אחר בחברה. טבען ארוך הטווח של תכניות תגמול מבוסס מניות, תומך, בין היתר, גם ביכולת החברה לכוון את עובדיה האמורים לקידום יעדים ארוכי טווח לטובת החברה.

מתוך ראיית היתרונות הגלומים בתכניות תגמול מבוסס מניות, אפשר שתציע החברה לנושאי המשרה שלה ו/או לבעלי תפקיד מרכזי אחר, להשתתף בתכנית תגמול מבוסס מניות על פי כללים שייקבעו על-ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון.

בהתאם, ואם וככל שתאושר תכנית תגמול מבוסס מניות כאמור, יתקיים בה כל האמור להלן:

- א. תיקבע תקופת החזקה והבשלה מינימאלית של רכיב משתנה הוני או מבוסס מניות כאמור;
- ב. זכאות לרכיב משתנה שניתן במניות או במכשירים מבוססי מניות תבשיל (Vesting) על פני שלוש שנים, לכל הפחות, בשיטת הקו הישר, ובהתאם לביצועים בתקופה זו;
- ג. תיקבע תקרה לשווי המימוש של רכיבים משתנים הוניים ומבוססי מניות.

4.3. שכר דירקטורים

4.3.1. שכר יו"ר הדירקטוריון

בנוסף להוראות מדיניות זו החלות על יו"ר הדירקטוריון, יחולו לגבי שכר יו"ר הדירקטוריון, בגין כהונתו בגוף המוסדי, ההוראות המפורטות להלן. בכל מקרה של סתירה בין הוראות המדיניות להוראות סעיף זה, תגברנה הוראות סעיף זה.

- א. יושב ראש הדירקטוריון יקבל רק רכיב קבוע ולא יקבל רכיב משתנה בשל כהונתו זו.
- ב. תגמול היו"ר לא יעלה על 15 פעמים תגמול דח"צ⁸.

4.3.2. שכר דירקטורים

ככלל, שכרם של הדירקטורים יקבע על פי תקנות הגמול לדח"צים⁹ ו/או תקנות החברות¹⁰ לפי העניין, ולא יעלה על הגמול המירבי המותר בתקנות אלו, ובכלל זה, לפי שיקול דעת החברה, גם בהתחשב בהגדרתם כמומחים

⁸ לעניין זה "תגמול לדח"צ" כמשמעותו בהוראות חוזר גופים מוסדיים 2015-9-31.

⁹ תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור היצוני), התש"ס-2000.

¹⁰ תקנות החברות (עניינים שאינם מהווים זיקה), התשס"ז-2006.

פיננסיים. דירקטור יקבל רק רכיב קבוע בשל כהונתו בגוף המוסדי ולא יקבל רכיב משתנה בשל כהונתו זו.

5. תנאי סיום העסקה של בעל תפקיד מרכזי

5.1. הודעה מוקדמת

תקופת הודעה מוקדמת של בעל תפקיד מרכזי תהא על פי הטבלה שלהלן:

תקופת ההודעה המוקדמת	תפקיד
עד 6 חודשים	יו"ר הדירקטוריון
עד 6 חודשים	מנכ"ל
עד 5 חודשים	נושא משרה בכיר
עד 4 חודשים	נושא משרה בפונקציית בקרה
עד 3 חודשים	נושא משרה אחר

במהלך תקופת ההודעה המוקדמת יידרש בעל תפקיד מרכזי להמשיך ולמלא את תפקידו, אלא אם תחליט החברה לוותר על שירותיו בפועל, ובעל התפקיד המרכזי יהא זכאי לכל תנאי הכהונה וההעסקה בתקופת ההודעה המוקדמת, ללא שינוי, או לתשלום חלף הודעה מוקדמת (במקרה של תשלום חלף הודעה מוקדמת, לא יהיה זכאי לתגמול משתנה).

5.2. מענק פרישה

ועדת הביקורת והדירקטוריון יהיו רשאים לאשר לבעל תפקיד מרכזי מענק פרישה שלא יחרוג מהאמור בטבלה שלהלן, במונחי מספר חודשי עלות רכיב קבוע:

שוי מענק הפרישה	תפקיד
עד 6 חודשים	יו"ר הדירקטוריון
עד 6 חודשים	מנכ"ל
עד 5 חודשים	נושא משרה בכיר
עד 4 חודשים	נושא משרה בפונקציית בקרה
עד 3 חודשים	נושא משרה אחר

ככלל, מענק הפרישה יאושר על ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון במועד סיום כהונת בעל התפקיד המרכזי בחברה. על אף האמור, ועדת הביקורת והדירקטוריון יהיו רשאים לאשר את מענק הפרישה מראש, כחלק מתנאי ההעסקה של בעל תפקיד מרכזי.

מענקי הפרישה לנושאי משרה יאושרו וישולמו בכפוף לאמור בסעיף 5.4 להלן. בגין חודשי מענק הפרישה האמורים לעיל, יהיה זכאי בעל התפקיד המרכזי, בכפוף לאישור כאמור, למלוא תנאי ההעסקה להם היה זכאי במהלך תקופת העסקתו בחברה, לא כולל התגמול המשתנה, לרבות מענק שימור (אם קיים) ו/או תגמול

מבוסס מניות שטרם הובשל. מובהר בזאת, כי לא יתקיימו יחסי עובד-מעביד בין החברה לבין בעל התפקיד המרכזי במהלך חודשי מענק הפרישה.

5.3. **פיצויי פיטורין / משיכת כספי קופות**

עם סיום עבודת בעל תפקיד מרכזי בחברה (מכל סיבה שהיא), למעט במקרים כגון הפרת חובת אמונים וכדומה (אך בכפוף להוראות כל דין), ישוחררו לבעל התפקיד המרכזי כל הכספים שנצברו בקופות/קרנות הפנסיה ובביטוחי המנהלים. במקרה שלא יהיה בקופות (רכיב הפיצויים) כדי 100% מהסכום המגיע לבעל התפקיד המרכזי (לו הוא היה זכאי לפיצויי פיטורים על-פי דין), ועדת הביקורת והדירקטוריון יהיו רשאים לאשר תשלום השלמת פיצויים, וזאת גם במקרה של התפטרות. מבלי לגרוע מהאמור, בזמן חידוש הסכמים או גיוס בעל תפקיד מרכזי חדש, יחתום בעל התפקיד המרכזי על נוסח האישור הכללי של שר העבודה לעניין סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין והחברה תפריש את פיצויי הפיטורין של בעל התפקיד המרכזי לקרן הפנסיה / ביטוח המנהלים בהתאם לבחירתו לעניין ההפרשות לביטוח פנסיוני. הדירקטוריון בהמלצת ועדת הביקורת יהיה רשאי לאשר מראש, כחלק מתנאי הכהונה של נושא משרה, או 3 שנים לפחות לפני מועד סיום הכהונה, פיצויי פיטורין מוגדלים בגובה של עד 100% נוספים מהמשכורת החודשית האחרונה, בכפוף לאמור בסעיף 5.4 להלן.

5.4. **עקרונות כלליים לאישור ודחיה של מענקי פרישה**

כל תשלום בגין פרישה כמפורט בפרק זה לעיל (למעט מרכיב ההודעה המוקדמת), אשר משולם לנושא משרה מעבר לתגמולים בגין סיום העסקה שנקבעו לכלל עובדי החברה, ייחשב כרכיב משתנה (להלן "מענק פרישה משתנה") ויחולו לגביו ההוראות הבאות.

מענק פרישה משתנה יאושר רק לנושא משרה אשר עמד בכל התנאים הבאים:

- היה מועסק בפועל על ידי החברה ו/או על ידי חברה אחרת מחברות הקבוצה במשך חמש שנים לפחות;
- התחשבות בביצועים – במהלך תקופת העסקתו, תרם בעל התפקיד המרכזי תרומה גבוהה לקידום עסקי החברה ו/או הקבוצה, בהתחשב בתפקידיו, כישוריו ותרומתו לניהול כספי חוסכים (ככל שרלוונטי לתפקיד);
- עזיבתו של נושא המשרה אינה כרוכה בנסיבות המצדיקות, על-פי שיקול דעת ועדת הביקורת והדירקטוריון, שלילת פיצויי פיטורין על-פי הדין או ההסכם;
- מנכ"ל החברה, יו"ר הדירקטוריון או הדירקטוריון, לפי העניין, המליץ על אישור המענק כאמור.

מענקי פרישה משתנים יהיו כפופים להסדרי דחייה כדלקמן - 50% מהתשלום של מענק פרישה משתנה יידחה ויתפרש בשיטת הקו הישר על פני תקופה של שלוש שנים (עבור יו"ר דירקטוריון ומנכ"ל, ועבור מענק פרישה העולה על מיליון ש"ח - תקופת פרישה של ארבע שנים) ויהיה צמוד לעליית המדד.

מענק פרישה נדחה ("רכיב נדחה") ישולם לאחר חלוף זמן הדחיה, אם עמדה החברה בדרישות ההון הרגולטורי החלות עליה בשנה הרלוונטית (בנטרול שינוי מהותי בהגדרת ההון הרגולטורי). לא עמדה החברה בתנאי הסף כאמור - יידחה תשלום

הרכיב הנדחה לשנה העוקבת; לא עמדה החברה פעם שניה ברציפות בתנאי כאמור - יבוטל תשלום הרכיב הנדחה האמור.
על אף האמור, ככל שסך מענק הפרישה אינו עולה על סך של שתי משכורות קבועות, לא יידחה תשלומו.
למען הסר ספק, יובהר כי אין בהוראות סעיף זה כדי לגרוע מזכויות קיימות או צבורות במועד התחילה הרלוונטי, לפי העניין, הקבוע בסעיף 12 לחוזר, לרבות לעניין הדחייה.

5.5. תניית אי-תחרות

בעלי תפקיד מרכזי יתחייבו בכתב, במועד חתימתם על הסכם העסקה בחברה, להמנע מתחרות עם החברה לאחר פרישתם ממנה, למשך תקופה שלא תפחת מתקופת ההודעה המוקדמת בצירוף תקופת מענק הפרישה המירבי להם יהיו זכאים (אם וככל שיאושר להם מענק פרישה).

6. הוראות נוספות

6.1. תגמול בעלי תפקיד מרכזי, עובדים ומועסקים בפונקציות בקרה

על אף האמור לעיל, ביחס לעובדים בפונקציות בקרה הזכאים למענק שנתי – כולל בעלי תפקיד מרכזי ונושאי משרה – יחושבו המדדים האישיים על בסיס יעדי היחידות להם הם משתייכים, ולא יושפע מביצועי גורמים שאת פעילותם הם בודקים או מבקרים.

6.2. תגמול עובדים העוסקים בשיווק, מכירה או תיווך מול לקוחות

יעדים לעובדים העוסקים בשיווק, מכירה או תיווך מול לקוחות ייקבעו באופן שאינו יוצר או מעודד חוסר הוגנות כלפי לקוחות, ובכלל זה מצבים של שיווק ומכירה של מוצרים לא-מתאימים ללקוחות משיקולי הגדלת מכירות ורווחיות, או מתן יעוץ ללקוחות באופן המכוון לקוחות שלא למצות זכויותיהם הביטוחיות כלפי קרנות הפנסיה שבניהול החברה.

6.3. אופן תשלום לבעל תפקיד מרכזי

בכפוף לאמור בסעיף 8.3 שלהלן, שעניינו הוראות מעבר, כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי בחברה ישולמו באופן ישיר לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר, לרבות חברה בשליטתו של בעל התפקיד המרכזי; לעניין זה, "בעל תפקיד מרכזי" למעט דירקטור ולמעט חבר ועדת השקעות או ועדת אשראי שאינם עובדי החברה, גוף מוסדי אחר בקבוצת המשקיעים או תאגיד השולט בחברה.

6.4. איסור גידור

חל איסור על בעל תפקיד מרכזי ליצור הסדרי גידור פרטיים, המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיבים המשתנים.

6.5. השבה של תגמול

בעל תפקיד מרכזי יחזיר לחברה סכומים ששולמו לו כרכיב משתנה, במקרים הבאים:

1. במידה ששולם רכיב תגמול משתנה לבעל תפקיד מרכזי על סמך נתונים שיתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של החברה (ובלבד שלא מדובר בתיקון הנובע מתיקון ו/או עדכון שחל בהוראות התקינה החשבונאית); מובהר, כי במקרה של הצגה מחדש כאמור, יושבו הסכומים ששולמו ביתר או יושלמו הסכומים ששולמו על-ידי החברה בחסר, על-פי העניין, כשהם צמודים למדד.
 2. במידה ששולם רכיב תגמול משתנה לבעל תפקיד מרכזי, בהתחשב ברמת סיכון, שהתברר כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של החברה או של כספי החוסכים באמצעותה;
 3. קביעה של ועדת ביקורת כי בעל תפקיד מרכזי היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לגוף המוסדי או לחוסכים באמצעותו, לרבות: הונאה או פעילות לא חוקית אחרת, הפרת חובת אמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות החברה, כלליה ונהליה.
לעניין זה, "נזק חריג" ובכלל זה, הוצאה כספית משמעותית בשל קנסות או עיצומים שהוטלו על החברה על ידי רשויות מוסמכות על פי דין, או על פי פסק דין, פסק בורר, הסדר פשרה וכדומה, ובלבד שסך הנזק (למעט במקרים של הונאה) עולה על 5% מההון העצמי של החברה.
ועדת הביקורת והדירקטוריון יקבעו אם התקיימו נסיבות להשבה ואת סכום ההשבה; סכום ההשבה ייקבע בשים לב, בין היתר, לאחריות בעל התפקיד, סמכויותיו, ומידת מעורבות.
השבה כאמור תתבצע, לאחר שניתנה האפשרות למי שנדרש להשבה כאמור, להגיש טענותיו בכתב ולהופיע בפני ועדת הביקורת והדירקטוריון.
לגבי בעל תפקיד מרכזי, למעט מנכ"ל החברה, שוועדת הביקורת קבעה שלא הייתה לו השפעה מהותית על הנסיבות המפורטות לעיל, ניתן לקזז את הסכומים כאמור מסכום רכיבים משתנים שטרם שולמו לבעל התפקיד המרכזי, אם קיימים.
סכומים ששולמו לבעל תפקיד מרכזי יהיו ברי השבה למשך תקופה של חמש שנים ממועד הענקת הרכיב המשתנה, לרבות לגבי רכיבים נדחים (להלן - "תקופת ההשבה"). ואולם, תקופת ההשבה לגבי רכיב משתנה ששולם לנושא משרה כהגדרתו בחוק החברות, תוארך בשנתיים נוספות, אם במהלך תקופת ההשבה קבעה ועדת הביקורת כי התקיימו נסיבות המחייבות השבה, כמפורט להלן:
א. החברה פתחה בהליך בירור פנימי לגבי כשל מהותי;
ב. אם נודע לחברה שרשות מוסמכת, לרבות רשות מוסמכת מחוץ לישראל, פתחה בהליך בירור מנהלי או חקירה פלילית כנגד החברה או נושאי משרה בה.
על אף האמור לעיל, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה קלנדארית אינו עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע באותה שנה, לא יופעל על הרכיב המשתנה בגין אותה שנה מנגנון ההשבה.
- 6.6. **עלויות העסקת עובדים ובעלי תפקיד מרכזי בקבוצת משקיעים**
גוף מוסדי לא יישא בעלויות העסקתו של עובד או בעל תפקיד מרכזי בו בשל כהונתו בתאגיד אחר, לרבות כהונה בתאגיד אחר שהוא חלק מקבוצת משקיעים שאליה משתייך הגוף המוסדי.

גוף מוסדי יישא בעלויות העסקת עובד או בעל תפקיד מרכזי בו, בהתאם להיקף המשרה, הסמכות והאחריות באותו גוף, ובכפוף למגבלות החוזר. חלוקת ו/או העמסת עלויות על התאגידים השונים בקבוצה תבוצע על ידי ההנהלה, בין היתר, בהתאם לעקרונות הנזכרים לעיל.

גוף מוסדי יוודא כי עובד או בעל תפקיד מרכזי בו לא יקבל כל תגמול בשל כהונתו בגוף המוסדי מגורם אחר, ובכלל זה משולט בגוף המוסדי או ממחזיק מהותי בגוף מוסדי בלא שולט.

לעניין זה –

"שולט" – לרבות קרובו או תאגיד אחר שבשליטתו .

"מחזיק מהותי" – כהגדרתו בסעיף 41ד לחוק הפיקוח על הביטוח, לרבות קרובו או תאגיד אחר בשליטתו.

6.7. **מיקור חוץ**

במסגרת הסכם ההתקשרות של החברה במיקור חוץ, אם וככל שיהיה, יובטח כי מנגנון התגמול של עובדים המועסקים על ידי נותן שירות במיקור חוץ בשל עיסוקם בקשר להסכם ההתקשרות כאמור, שיש להם השפעה על פרופיל הסיכונים של החברה או על כספי חסכון המנוהלים באמצעותה, יהיה עקבי עם עקרונות החוזר ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

6.8. **תיעוד**

החברה תשמור ותתעד את תהליך אישור מדיניות התגמול, מנגנון התגמול על כל מרכיביו, תנאי התגמול והסכמי התגמול של בעלי תפקיד מרכזי, של תוצאות מדדי הסיכון והביצוע, של החלטות בדבר תשלום רכיב משתנה בתגמול ושל דוחות הבקרה והביקורת.

6.9. **פרסום**

החברה תפרסם את עיקרי מדיניות התגמול אחת לשנה, לא יאוחר ממועד פרסום הדוח הכספי השנתי (להלן: "הצהרת מדיניות תגמול"), באמצעות אתר האינטרנט שלה ובמסגרת פרק תיאור עסקי התאגיד בדוח השנתי. אם חל שינוי במדיניות בין מועדי הפרסום, תפורט מהות השינוי.

פרסום כאמור יכלול תיאור מדיניות התגמול, עקרונות התגמול לבעלי תפקיד מרכזי, לרבות, אופן ההתאמה של רכיב משתנה לסיכונים, קריטריונים להענקה ותשלום של רכיב משתנה, הגבלות על רכיב משתנה, הסדרי דחיה והשבה ומענקי פרישה, וכן פרטים אודות היחס בין התגמול של בעלי תפקיד מרכזי, למול השכר הממוצע והחציוני של עובדים ומועסקים בחברה שאינם בעלי תפקיד מרכזי.

החברה תפרסם באמצעות אתר אינטרנט ארבע הצהרות מדיניות תגמול אחרונות. החברה תביא לידיעת בעלי תפקיד מרכזי את העקרונות המרכזיים של מדיניות התגמול, על מנת ליידעם מראש כיצד יימדדו ביצועיהם וכיצד יתוגמלו.

7. סמכויות, בקרה, פיקוח ועדכונים למדיניות התגמול

7.1. עדכונים למדיניות התגמול

עדכונים למדיניות תגמול זו יומלצו על ידי ועדת הביקורת ויאושרו על ידי הדירקטוריון.

7.2. בחינה תקופתית של מדיניות התגמול

לפחות אחת לשנה, תבחן ועדת הביקורת את עמידת מנגנון התגמול והתגמול בפועל במדיניות הדירקטוריון ובדרישות הרגולציה, וכן תדון בצורך להתאים את מדיניות התגמול, ככל שחל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים, ותמליץ לדירקטוריון על עדכון מדיניות התגמול, ככל שנדרש לדעתה. בכלל זה, תעריך ועדת הביקורת, את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה, כולל השפעת מנגנון התגמול על פרופיל הסיכון של החברה ושל כספי חוסכים באמצעותה, על התנהלות עובדי החברה והפועלים מטעמה, ועל התאמת מנגנון התגמול ליעדי החברה ותיאבון הסיכון שלה ושל כספי חוסכים באמצעותה. לצורך בחינה כאמור, תגדיר וועדת הביקורת אילו דיווחים תקופתיים יוגשו לה, תוכנם ותדירותם. למען הסר ספק, לוועדת הביקורת תהיה גישה בלתי מוגבלת למידע ולניתוחים של פונקציות בקרה ושל משאבי אנוש והיא תיעזר, ככל שתימצא לנכון, בגורמים אלו בדיוניה. הדירקטוריון יבחן, אחת לשנה, את מדיניות התגמול, ואת המלצת ועדת הביקורת לגבי עדכונה.

לפחות אחת לשלוש שנים, תדון ועדת הביקורת ותמליץ לדירקטוריון על המשך תוקפה של מדיניות תגמול, שנקבעה לתקופה העולה על שלוש שנים, לצורך אישורה. מבלי לפגוע באמור לעיל, לפחות אחת לשלוש שנים יאשר הדירקטוריון את מדיניות התגמול בחברה.

7.3. אישור תגמול נושא משרה

עסקה שהיא התקשרות של החברה עם נושא משרה באשר לתנאי כהונתו והעסקתו, טעונה אישור ועדת הביקורת ולאחריה אישור הדירקטוריון, ולגבי דירקטור גם אישור האסיפה הכללית בהתאם לסעיף 273 לחוק החברות. אישור ועדת הביקורת והדירקטוריון יהיו בהתאם למדיניות התגמול; לעניין זה, "נושא משרה" – כהגדרתו בחוק החברות.

7.4. יישום המדיניות

מנכ"ל החברה אחראי ליישום מדיניות זו ובכלל זה קביעת כללים לבקרה ופיקוח, ולמעורבותם של פונקציות בקרה וגורמי בקרה ופיקוח אחרים, וכן כללים לדיווח על יישום המדיניות, על חריגות ועל תיקון.

יחידת ניהול סיכונים ויחידת ציות ואכיפה הפנימית, לפי העניין, יהיו מעורבות בפיתוח מנגנון התגמול לבעלי תפקיד מרכזי, יודאו כי הרכיב המשתנה מותאם לכל סוגי הסיכונים להם חשופים החברה וכספי חסכון המנוהלים באמצעותה, יבחנו את מדדי הסיכון ומדדי הביצוע שנקבעו, ויעריכו את אפקטיביות מנגנון התגמול, למעט בכל הנוגע לתגמולן. פונקציות בקרה אחרות (ובכלל זה חשבות התגמול והמחלקה

הכלכלית של אגף הכספים) ויחידת משאבי אנוש יהיו מעורבות בתהליכים לעיל לפי העניין ועל פי הנדרש.

8. תחולה והוראות מעבר

8.1. תחולה

מדיניות זו חלה על כל העובדים בחברה, לפי המקרה והעניין.

8.2. תחילת תוקף המדיניות

מדיניות זו חלה החל מ-1 ביולי 2014 ולעניין עדכונים בה, ממועד העדכון ואילך.

8.3. הוראות מעבר

על אף כל האמור לעיל, ביחס להסכמי תגמול קיימים יחולו הוראות המעבר הרלבנטיות בהתאם להוראות כל דין ולרבות כמפורט להלן:

8.3.1. הסכמי תגמול שאושרו בחברה לפני 25 בדצמבר 2013 יותאמו להוראות מדיניות זו עד לסוף שנת 2016.

8.3.2. הסכמי תגמול שאושרו בין 25 בדצמבר 2013 ל-30 ביוני 2014 יותאמו בהתאם להוראות מדיניות תגמול זו עד לסוף שנת 2014.

8.3.3. הוראות מדיניות התגמול לא יחולו על זכויות שנצברו למועסק על ידי החברה לפני מועד התחילה הרלוונטי, לפי העניין, הקבוע בסעיף 12 לחוזר.