

# קבוצת מוסדיים מגדל עיקרי מדיניות תגמול

מתאריך 1/7/2014<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> כולל עדכונים מ- 31/12/2014.

## תוכן עניינים

### עמוד

1. כללי ..... 3
2. הגדרות ..... 4
3. מטרות מדיניות התגמול ..... 8
4. הגורמים האחראים על קביעת מדיניות התגמול והמעורבים בגיבושה ויישומה ..... 9
5. עקרונות כלליים לתגמול עובדים בקבוצת המוסדיים ..... 10
6. עקרונות תגמול בעל תפקיד מרכזי ..... 11
7. רכיב משתנה – בעלי תפקיד מרכזי ..... 15
8. תנאי סיום העסקה ..... 28
9. שיפוי, ביטוח, פטור ..... 29
10. גמול דירקטורים שאינם יו"ר הדירקטוריון והדח"צים וגמול חברי ועדת השקעות ..... 29
11. יישום, עדכון פיקוח ובקרה ..... 29

## 1. כללי

- 1.1. בהתאם להוראות ההסדר התחיקתי, אימצה קבוצת המוסדיים את מדיניות התגמול, המפורטת במסמך זה.
- 1.2. מדיניות התגמול גובשה במסגרת הליך פנימי וסדור, כך שמדיניות זו תגשים מחד, את רצון קבוצת המוסדיים, לתגמל את עובדי קבוצת המוסדיים, לרבות נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי בה על הצלחותיהם ולשמרם לטווח ארוך בקבוצת המוסדיים, לקשור את התגמול ליעדיה ארוכי הטווח של קבוצת המוסדיים, לקדם את יעדיה, וכן להגביר את תחושת ההזדהות שלהם על ידי יצירת אינטרס משותף. מאידך, מדיניות התגמול תבטיח כי התגמול יעודד התחשבות בסיכונים ועולה בקנה אחד עם טובת המבוטחים, העמיתים והחוסכים ועם האסטרטגיה הכלל ארגונית של קבוצת המוסדיים.
- 1.3. למען הסר ספק,
  - 1.3.1. אין במסמך זה בכדי להעניק זכויות כלשהן למי מהעובדים ו/או נושאי המשרה ו/או בעלי תפקיד מרכזי ו/או לכל צד שלישי.
  - 1.3.2. האמור במסמך זה מוסיף על המתחייב על פי הוראות הדין הכללי וההסדר התחיקתי, לרבות המתחייב מחוק החברות.
  - 1.3.3. בנוסף, מי שמשתייך להגדרת נושא משרה מורחב יהיה זכאי לתגמול אך ורק על פי אישור ספציפי של המוסדות המוסמכים בהתאם להוראות ההסדר התחיקתי, ככל שזה יינתן באופן אישי לגבי כל אחד מהם.
  - 1.3.4. תנאי הכהונה וההעסקה הנקובים בתקרות אינם אמורים לשקף דרך כלל את תנאי הכהונה וההעסקה השכיחים בקבוצת המוסדיים לבעלי תפקיד מרכזי.
- 1.4. מדיניות תגמול זו תחול על תנאי כהונה והעסקה שיונהגו ממועד אישור מדיניות תגמול זו ואילך (לרבות אישור תנאי כהונה והעסקה חדשים לנושאי משרה המכהנים בקבוצת המוסדיים במועד אישור המדיניות). אין באימוץ מדיניות התגמול כדי לפגוע בהתקשרויות הקיימות, במועד אישור מדיניות תגמול זו, בין קבוצת המוסדיים לבין מי מעובדיה ו/או בזכויות מוקנות, למעט כנדרש על פי ההסדר התחיקתי.
- 1.5. מדיניות זו תהא בתוקף לשלוש (3) שנים (2014-2016, כולל). ("תקופת המדיניות").
- 1.6. העקרונות הכלליים של מדיניות התגמול יוחלו על כלל העובדים בקבוצת המוסדיים. יתר הוראות המדיניות יחולו לגבי הגורמים המצוינים בהוראות המדיניות, בכל הקשר רלבנטי.
- 1.7. הוראות המדיניות יחולו כאמור, אף ביחס לעובד או בעל תפקיד מרכזי המכהן בקבוצת המוסדיים, בין אם ניתן לו תגמול במישרין על ידי הגוף המוסדי ובין אם שולם על ידי גורם אחר, לרבות השולט בקבוצת המוסדיים.
- 1.8. חריגה של עד 10% מהסכומים והתנאים המצוינים במסמך זה לא תיחשב כסטייה מהוראות מדיניות התגמול.
- 1.9. יובהר, כי קביעת תנאי כהונה והעסקה ברמה פחותה מהקבוע במסמך מדיניות זה לא תחשב סטייה או חריגה מהוראות מדיניות התגמול אלא אם נקבע מפורשות, בהקשר הרלבנטי, שיעור/סכום ו/או כל מגבלת מינימום.
- 1.10. המדיניות מנוסחת בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והיא מיועדת להיות מופעלת לגבי נשים וגברים כאחד, ללא הבדל וללא שינוי.

## 2. הגדרות<sup>2</sup>

2.1. "בעל תפקיד דואלי" - בעל תפקיד מרכזי שתפקידו כולל מרכיבים הנכללים בתפקידי פונקציות בקרה לצד תפקידים ניהוליים, מקצועיים או ארגוניים נוספים אחרים, כפי שזוהו עובר למועד אימוץ מדיניות זו ויעודכנו בהתאם לעקרונות שנקבעו כמפורט בסעיף 11.5 להלן.

2.2. "בעל תפקיד מרכזי" - כל אחד מאלה, בהתאם לעדכונים כפי שיהיו מעת לעת, בהתאם לעקרונות שנקבעו כמפורט בסעיף 11.5 להלן:

(א) נושא משרה למעט דירקטורים וחברי ועדת השקעות, כהגדרתם להלן, אך לרבות יו"ר דירקטוריון;

(ב) בעלי התפקידים הבאים, ככל שאינם נכללים בסעיף (א) לעיל: מבקר פנימי, מנהל כספים ראשי, אקטואר ממונה, מנהל סיכונים ראשי, מנהל טכנולוגיות מידע, יועץ משפטי ראשי, חשבונאי ראשי, מנהל השקעות ראשי, מנהלי חטיבות הביטוח, קרנות פנסיה או קופות גמל;

(ג) כל ממלא תפקיד כאמור בפסקאות (א) ו-(ב) גם אם תוארו שונה.

(ד) בעלי התפקידים הבאים, ככל שאינם נכללים בסעיף (א) לעיל: מנהלי מטות מחשוב וטכנולוגיה בתחום מחשוב ליבה, מנהל מטה ביטוח, פנסיה או גמל וכל מי שאחראי לפיתוח מוצרים אלו במי מהתחומים; מנהל תפעול חסכון ארוך טווח; מנהל מכירות ארצי, מנהלי מרחבים, חתם עסקי ראשי בתחומי הביטוח ככל שאינו מנהל מטה בביטוח בתחום הרלבנטי ומנהל ביטוח משנה בכל תחום ביטוח של הגוף המוסדי;

(ה) כל מי שסך התגמול שקיבל בגין כל אחת מהשנתיים שחלפו, עולה על 1.5 מלש"ח.

(ו) גורמי ניהול השקעות;

(ז) על אף האמור בסעיפים (א)-(ו) לעיל, מי שנכלל באחד מסעיפים (א) עד (ה) לעיל ו- (1) הרכיב הקבוע בתגמול השנתי שלו אינו עולה על 0.5 מלש"ח ותנאי ההעסקה שלו אינם כוללים רכיב משתנה למעט רכיב משתנה הניתן למרבית עובדי הגוף המוסדי, או (2) הרכיב המשתנה בתגמולו אינו עולה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע לשנה הקלנדרית ותגמולו הכולל בכל אחת מהשנתיים הקלנדריות שחלפו לא עלה על 0.5 מלש"ח לשנה, לא ייכלל בהגדרה זו.

(ח) כל ממלא תפקיד בגוף המוסדי שהוא בעל היתר להחזקת אמצעי שליטה או שהוא קרובו של בעל ההיתר.

2.3. "גורמי ניהול השקעות" או "גורמי השקעות" -

כל עובדי חטיבת ההשקעות ומנהליה הנוטלים חלק בקבלת החלטות השקעה וכן עובדים בכירים בתחום הגזברות בחטיבה.

2.4. "גוף מוסדי" -

מגדל חברה לביטוח בע"מ, מגדל מקפת ניהול קרנות פנסיה וקופות גמל בע"מ ויוזמה קרן פנסיה לעצמאים בע"מ, כולם או מי מהם, לפי העניין.

<sup>2</sup> בהתאם לסדר א"ב.

- 2.5. "ועדת השקעות" – כל אחת מועדות ההשקעה תלויות תשואה בקבוצת המוסדיים, ובכלל זה ועדות השקעה לניהול כספי עמיתים בקופות גמל וקרנות פנסיה, ועדת השקעות שאינן תלויות תשואה (נוסטרו) במגדל ביטוח וועדת אשראי.
- 2.6. "הדירקטוריון" – דירקטוריון הגוף המוסדי הנכלל בקבוצת המוסדיים, למעט אם צוין מפורשות אחרת.
- 2.7. "הון עצמי מותאם" – ההון העצמי כהגדרתו בכללי חשבונאות מקובלים, בתחילת כל שנה קלנדרית, על פי דוחות כספיים שנתיים מבוקרים של מגדל אחזקות, בצירוף ההון היחסי שגייסה במהלך אותה שנה קלנדרית ו/או הפחתתו (לרבות בגין חלוקת דיבידנד), כשהוא מוכפל בחלקה היחסי של התקופה, ממועד השינוי ועד לסוף אותה שנה קלנדרית מתוך 12 חודשי השנה הקלנדרית, ובלבד שאם יחול שינוי בכללים ו/או בהוראות ההסדר התחיקתי, יתכנסו המוסדות המוסמכים על מנת לעדכן הגדרה זו על מנת להתאימה לשינוי כאמור בהתאם לעקרונות שעמדו ביסוד מדיניות זו.
- 2.8. "הממונה" – הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון שבמשרד האוצר.
- 2.9. "המוסדות המוסמכים" – ועדת התגמול (או כל ועדה שתבוא במקומה על פי ההסדר התחיקתי) ו/או ועדת הביקורת ו/או הדירקטוריון של מי מהגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים ו/או מגדל אחזקות, ו/או האסיפה הכללית של מגדל אחזקות, ברוב רגיל או רוב מיוחד, והכל בהתאם להסדר התחיקתי.
- 2.10. "ההסדר התחיקתי" – הוראות החוק, התקנות, חוזרי אגף שוק ההון והנחיותיו החלים על קבוצת המוסדיים או מי מהגופים המוסדיים בה.
- 2.11. "הפרשות סוציאליות" – הפרשות שוטפות לקופת תגמולים ופיצויים, הפרשות לביטוח בגין אובדן כושר עבודה והפרשות לקרן השתלמות, כולן או חלקן, בהתאם לדין ו/או לנהלי הגוף המוסדי.
- 2.12. "ועדת התגמול" – לעניין מדיניות התגמול – ועדת התגמול הקבוצתית של קבוצת המוסדיים. לכל ענין אחר – ועדת הביקורת של כל גוף מוסדי בקבוצת המוסדיים.
- 2.13. "חודש קלנדרי" – תקופה המתחילה ב- 1 לחודש ומסתיימת ביום האחרון בחודש זה.
- 2.14. "חוק החברות" – חוק החברות, תשנ"ט – 1999, כפי שיהיה מעת לעת.
- 2.15. "יוזמה" – יוזמה קרן פנסיה לעצמאים בע"מ.
- 2.16. "יחס כושר פירעון" – היחס שבין ההון הנדרש ממגדל ביטוח, להון המוכר שלה.
- 2.17. "יעדי חברה" – יעדים פיננסיים המשקפים את המטרות העסקיות הכוללות של קבוצת המוסדיים כמפורט בסעיף 7.4.3 להלן.
- 2.18. "כרית הביטחון" – יחס כושר הפירעון של מגדל ביטוח פחות אחד (1) ובלבד שהוא חיובי, כפי שקבע הדירקטוריון, בכל עת רלבנטית.
- 2.19. "מגדל אחזקות" – מגדל אחזקות ביטוח ופיננסיים בע"מ.
- 2.20. "מגדל ביטוח" – מגדל חברה לביטוח בע"מ.
- 2.21. "מקפת" – מגדל מקפת ניהול קרנות פנסיה וקופות גמל בע"מ.
- 2.22. "מועד סיום העסקה" – תום תקופת ההודעה המוקדמת אף אם סוכם על מועד מוקדם יותר לסיום העבודה בפועל.
- 2.23. "מנגנון תגמול" – היישום בפועל של מדיניות התגמול לעניין קביעת התגמול, לרבות הקריטריונים הכמותיים והאיכותיים לתגמול, אופן חישוב ומדידתם.

- 2.24. "מנכ"ל" - מנכ"ל מגדל ביטוח, מנכ"ל מקפת או מנכ"ל יוזמה - ביחס לעובדים ומנהלים של מי מגופים אלו, לפי העניין. ביחס לעובדים ו/או מנהלים במגדל ביטוח העובדים ו/או מכהנים ביותר מגוף מוסדי אחד בקבוצת המוסדיים - מנכ"ל מגדל ביטוח, והכל למעט אם צוין מפורשות אחרת.
- 2.25. "מענק חתימה" - מענק לפי סעיף 7.6.2 להלן.
- 2.26. "מענק מיוחד" - מענק לפי סעיף 7.6.1 להלן.
- 2.27. "מענק שנתי" - סך כולל של הרכיב המשתנה אשר אושר לתשלום בגין שנת מענק נתונה לרבות, למען הסר ספק, הסכום הנדחה כמפורט בסעיף 7.8.1 להלן, בהתאם למדידה ולתנאים כמפורט בסעיף 7.4 להלן, לאחר לרבות כל הפחתה או שינוי כאמור בסעיף 7.1.4 להלן והכל בסכום שאושר כמפורט בסעיף 7.7 להלן, ולרבות כל מענק מיוחד ו/או מענק חתימה, ככל שאושר בגין שנת המענק והסכום שאושר.
- 2.28. "מענק שנתי משולם" - חלק המענק השנתי ללא הסכום הנדחה כמפורט בסעיף 7.8.1 להלן.
- 2.29. "נושא משרה" - נושא משרה כהגדרתו בחוק החברות.
- 2.30. "נושא משרה מורחב" - כל בעלי התפקידים המנויים בסעיפים א, ב, ג, ו-ח בהגדרת בעל תפקיד מרכזי.
- 2.31. "סכום מענק מחושב" - הסכום המתקבל מציון ביצוע משוקלל במענק הנורמטיבי שאושר לכל בעל תפקיד מרכזי כאמור בסעיף 7.4.7.1, והכל כמפורט בסעיף 7.4.7.2 להלן.
- 2.32. "סכום/סכומים שנתיים נדחה/ים" - החלק מהסכום הנדחה כמפורט בסעיף 7.8.1 להלן אשר מועד תשלומו קבוע לשנה קלנדרית מסוימת בגין כל שנת מענק, ולרבות, למען הסר ספק, סכום/סכומים שנתיים נדחה/ים שמועד תשלומם נדחה בהתאם להוראות סעיף 7.8.10.
- 2.33. "סכום/סכומים שנתיים שהבשיל/ו" - סכום/סכומים שנתיים נדחה/ים שהתקיימו כל התנאים המוקדמים ו/או תנאים אחרים לתשלומם כמפורט בסעיף 0 עד 7.8.4 להלן.
- 2.34. "סיכון עודף" - ביצוע פעולה שיש בה כדי לחרוג מתיאבון הסיכון של קבוצת המוסדיים.
- 2.35. "פונקציות בקרה" - כל עובדי ומנהלי יחידת ניהול סיכונים, בקרה, ציות ואכיפה, אקטואריה, ייעוץ משפטי, ביקורת פנימית, והחטיבה הפיננסית העוסקים בתחום המקצועי של יחידות אלו, למעט בעלי תפקיד מרכזי שזוהו כבעלי תפקיד דואלי.
- 2.36. "קבוצת מגדל אחזקות" - מגדל אחזקות וכל החברות הנשלטות על ידה.
- 2.37. "קבוצת המוסדיים"/"הקבוצה" - מגדל ביטוח, מקפת, יוזמה, וכן עובדי ומנהלי חברות בשליטת מגדל אחזקות הפועלות עבור ובשם הגופים המוסדיים האמורים, ככל שקיימות, בתחומי מערכות מידע וטכנולוגיה ויישוב תביעות ביטוח.
- 2.38. "רווח כולל" - רווח שנתי כולל, לפני מס, והכל לפי דוחות כספיים מאוחדים של מגדל אחזקות.
- 2.39. "רכיב התמדה" - הרכיב המפורט בסעיף 6.4.7 להלן.

- 2.40. "רכיב משתנה" - כל רכיב בתגמול שאינו רכיב קבוע, כגון: מענק שנתי המותנה בעמידה ביעדים, מענק מיוחד ומענק חתימה כמפורט בסעיף 7.6 להלן.
- 2.41. "רכיב קבוע" - רכיב בתגמול שמתקיימים בו כל אלה:  
 א. הענקתו אינה מותנית בביצועים;  
 ב. הוא נקבע מראש בהסכם התגמול;  
 ג. סכומו הכספי קבוע;  
 ד. הוא אינו תשלום מבוסס מניות.  
 ברכיב זה נכללים כל התנאים הנלווים וכן רכיב ההתמדה המפורט בסעיף 6.4.7 להלן. ברכיב זה לא נכללים תשלומי מעביד לרשויות כגון מס שכר.
- 2.42. "רכיב קבוע שנתי" - הרכיב הקבוע בגין שנת העסקה קלנדרית ללא סכומים חד פעמיים בגין העבר או הפרשות על פי כללי החשבונאות, אשר אינו רכיב קבוע בגין השנה הקלנדרית השוטפת, כגון הפרשות לחוב ותק פיצויים בעת גידול שכר בעבור שנות העסקה קודמות.
- 2.43. "שכר חודשי" - הסכום המשולם בגין חודש קלנדרי בגין העסקה כפי שנקבע בהסכם העבודה ו/או בתנאי ההעסקה ואשר על פיו מחושבות ההפרשות הסוציאליות הנכללות בתנאים הנלווים.  
 כהגדרתה בחוק החברות.
- 2.44. "שליטה" - השנה הקלנדרית המלאה האחרונה בתקופת המדידה, בכל מועד מדידה כאמור בסעיף 7.4.6 להלן, ביחס למענק חתימה – השנה הקלנדרית הראשונה של תקופת העסקה, וביחס למענק מיוחד – השנה הקלנדרית האחרונה בה בוצעה הפעילות המיוחדת נשוא המענק.
- 2.46. "שנה קלנדרית" - תקופה המתחילה ב- 1 לינואר בכל שנה ומסתיימת ב- 31 לדצמבר בה.
- 2.47. "תגמול" - תנאי כהונה או העסקה, לרבות מתן פטור, ביטוח, התחייבות לשיפוי או שיפוי לפי היתר שיפוי, מענק פרישה או תנאי פרישה אחרים, תשלומי מעביד לזכויות סוציאליות, וכל הטבה, תשלום אחר או התחייבות לתשלום כאמור, הניתנים בשל כהונה או העסקה כאמור;
- 2.48. "תיאבון הסיכון" - מגבלות כמותיות ואיכותיות שקבע הדירקטוריון במדיניות ניהול הסיכונים ו/או במדיניות בנושאים אחרים ו/או מגבלות שקבעה ועדת ההשקעות הרלבנטית.
- 2.49. "תנאים נלווים" - כמשמעותם בסעיף 6.4.60 להלן.
- 2.50. "תשואה על ההון" - הרווח הכולל, לאחר מס, מחולק בהון העצמי המותאם.
- 2.51. "NBV" - ערך עסקים חדשים (עסקים הכלולים בביטוח חיים ובריאות וכן עסקי ניהול קרנות הפנסיה), כהגדרתו בדוח הערך הגלום, שנערך בקשר עם הדוח הכספי השנתי של מגדל אחזקות.

### 3. מטרות מדיניות התגמול

- 3.1. מטרתה של המדיניות היא קביעת קוים מנחים לאופן התגמול של נושאי המשרה, בעלי תפקידים מרכזיים ועובדים אחרים בקבוצת המוסדיים, ובכלל זה היקף התגמול, מרכיביו השונים ואופן קביעתם, תוך מתן שיקול דעת, במרכיבים הרלבנטיים ובהתאם לדין, לצורך התאמת מרכיבי התגמול הקבועים במדיניות לגורם ספציפי, בהתאם לנסיבות המקרה, לרבות נסיבות ייחודיות, והכל על-פי צרכי קבוצת המוסדיים ותוך הלימה עם טובת קבוצת המוסדיים, והאסטרטגיה הכוללת של קבוצת המוסדיים לאורך זמן.
- 3.2. מטרות מדיניות התגמול הינן לקדם את מטרות קבוצת המוסדיים, תכניות העבודה שלה ומדיניותה בראייה ארוכת טווח, באופן אשר ייצור תמריצים ראויים לנושאי המשרה, בעלי תפקיד מרכזי בה ועובדיה, וזאת בהתחשב, בין השאר, באסטרטגיה של קבוצת המוסדיים, במדיניות ניהול הסיכונים של קבוצת המוסדיים, בגודל קבוצת המוסדיים, במצבה הפיננסי ובאופי פעילותה.
- 3.3. מדיניות התגמול נועדה לעודד גיוס ושימור מנהלים איכותיים, כמו גם שיפור בתהליכים העסקיים ובהתנהלות העסקית של קבוצת המוסדיים וכן עידוד הגדלת רווחיותה לאורך זמן.
- 3.4. מדיניות התגמול נקבעה באופן העולה בקנה אחד עם האסטרטגיה העסקית של קבוצת המוסדיים, ובאופן שיהווה תמריץ ליישומה וכן תביא להגברת תחושת ההזדהות של נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי בה עם קבוצת המוסדיים ופעילותה, תוך הגברת המוטיבציה שלהם לפעול לטובת קידום פעילותה העסקית של קבוצת המוסדיים, רווחיותה ועסקיה.
- 3.5. גיבוש מדיניות תגמול של נושאי משרה, בעלי תפקיד מרכזיים ועובדים אחרים בקבוצת המוסדיים התבסס על יצירת מנגנונים ותמריצים אשר יעודדו שלא ליטול סיכונים שאינם עקביים עם יעדיה ארוכי הטווח של קבוצת המוסדיים, עם מדיניות ניהול הסיכונים ותיאבון הסיכון שלה, ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעותה.
- 3.6. מדיניות התגמול נועדה ליצור איזון ראוי בין הצורך לתגמל את עובדי קבוצת המוסדיים על הישגיהם לבין עניין קבוצת המוסדיים להבטיח כי מבנה התגמול עולה בקנה אחד עם טובת קבוצת המוסדיים, מדיניות ניהול הסיכונים שלה, הסביבה העסקית והכלכלית בה פועלת קבוצת המוסדיים, והאסטרטגיה הכוללת של קבוצת המוסדיים לטווח ארוך.



## 4. הגורמים האחראים על קביעת מדיניות התגמול והמעורבים בגיבושה ויישומה

### 4.1. ועדת התגמול

4.1.1. ועדת התגמול דנה והמליצה לדירקטוריון על מדיניות התגמול, עקרונות תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה, של בעלי תפקיד מרכזי ועקרונות תנאי התגמול של עובדים אחרים וכן על תנאי התגמול ובכללם תנאי הפרישה של נושאי המשרה.

4.1.2. במסגרת עבודתה, ועדת התגמול העסיקה יועצים חיצוניים, שיתפה פעולה עם וועדות הביקורת של הגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים וקיבלה את הערותיהם, וכן שיתפה פעולה עם וועדת השקעות תלויות תשואה של הגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים בכל הנוגע לתגמול מי שעוסק בניהול כספי חוסכים באמצעות הגוף המוסדי. ועדת התגמול בחנה לעומק את ההיבטים הקשורים לניהול סיכונים, ובמסגרת זו, בין היתר, חבריה הנמנים על ועדת הדירקטוריון לעניין סולבנסי 2, נתנו, בעת גיבוש מדיניות התגמול, דגש להיבטים אלו במדיניות.

4.1.3. לפחות אחת לשנה, ועדת התגמול תבחן את עמידת מנגנון התגמול ויישומו בפועל במדיניות הדירקטוריון ובדרישות ההסדר התחיקתי, תדון בצורך להתאים את מדיניות התגמול, ככל שחל שינוי בנסיבות שהיו קיימת בעת קביעתה או מטעמים אחרים, ותמליץ לדירקטוריון על עדכון מדיניות התגמול, ככל שנדרש לדעתה.

4.1.4. ועדת התגמול תעריך את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה, ובכלל זה, השפעת מנגנון התגמול על פרופיל הסיכון של קבוצת המוסדיים ושל כספי חוסכים באמצעותה על התנהלות עובדי הגוף המוסדי והפועלים מטעמו, ועל התאמת מנגנון התגמול ליעדי הגוף המוסדי ותיאבון הסיכון שלו ושל כספי חוסכים באמצעותו. כמו כן, ועדת התגמול תקבע את תוכן הדיווחים התקופתיים שיוגשו לה ואת תדירותם, וכן תמליץ, ככל שוועדת התגמול אינה וועדת ביקורת, לדירקטוריון בדבר תגמולם של המבקרת הפנימית ועובדי מערך הביקורת הפנימית, לאחר שתקבל את המלצת ועדת הביקורת.

### 4.2. הדירקטוריון

4.2.1. הדירקטוריון דן ואישר את מדיניות התגמול, לאחר שדן ושקל המלצות וועדת התגמול ובכלל זה עקרונות תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה של בעלי תפקיד מרכזי ועקרונות תנאי התגמול של עובדים אחרים וכן תנאי התגמול ובכללם תנאי הפרישה של נושאי המשרה.

4.2.2. הדירקטוריון, בסיוע וועדת התגמול, יקיים מעקב שוטף אחרי מדיניות התגמול ויישומה, לרבות הצורך בעדכונה והתאמה ויבחן, אחת לשנה, את מדיניות התגמול ואת המלצת ועדת התגמול לגבי עדכונה וידון בצורך בהתאמתה אם חל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים.

4.2.3. הדירקטוריון ידון ויחליט על אופן הפיקוח ועל יישומה הראוי של מדיניות התגמול, במטרה לוודא שמנגנון התגמול עקבי עם המדיניות שקבע ועם נהלי קבוצת המוסדיים והוא יסתייע, בהקשר זה, בין היתר, בוועדת התגמול. בכלל זה, יקבע הדירקטוריון כללים לבקרה ולפיקוח שוטפים ולמעורבותם של פונקציות בקרה וגורמי בקרה ופיקוח אחרים וכן כללים לדיווח על יישום המדיניות, על חריגות ועל תיקון.

4.2.4. דירקטוריון מגדל ביטוח מופקד על מדיניות התגמול ועל כל הפעולות הדרושות לשם יישומה לרבות הסמכות לפרש את הוראות מדיניות התגמול בכל מקרה של ספק לגבי אופן יישומה.

4.3. יחידות ניהול סיכונים, ציות ואכיפה פנימית, תהיינה מעורבות בפיתוח מנגנון התגמול לבעלי תפקיד מרכזיים, ותוודאנה כי הרכיב המשתנה מותאם לכל סוגי הסיכונים להם חשופה קבוצת המוסדיים וכספי חסכון המנוהלים באמצעותה, תבחנה את מדדי הסיכון ויעדי הביצוע שנקבעו, ותערכנה את אפקטיביות מנגנון התגמול, למעט בכל הנוגע לתגמולן. פונקציות בקרה אחרות ויחידת משאבי אנוש תהיינה מעורבות בתהליכים לעיל לפי העניין ועל פי הנדרש.

4.4. קבוצת המוסדיים תקבע נהלים שיבטיחו יישום והטמעה של מדיניות זו.

## 5. עקרונות כלליים לתגמול עובדים בקבוצת המוסדיים

### 5.1. כללי

- 5.1.1. מדיניות התגמול מבוססת על שימור כושר גיוס ושימור עובדים ובעלי תפקידים מרכזיים בעלי כישורים, מומחיות, יכולת, ניסיון והתמדה, ובהתאם מעניקה גמישות ניהולית נדרשת לצרכים אלו, בהתאם לנסיבות ולתנאי השוק.
- 5.1.2. תגמול כלל העובדים ייקבע מתוך ראייה של קידום מטרות קבוצת המוסדיים ו/או גוף מוסדי בה, האסטרטגיה שלה, יעדיה העסקיים ותכנית העבודה שלה וכן מדיניותה בראייה ארוכת טווח, והכל בהתחשב בניהול הסיכונים שלה.
- 5.1.3. תגמול כלל העובדים יתחשב במניעת יצירתם של תמריצים לנטילת סיכונים עודפים.
- 5.1.4. תגמול כלל העובדים יבטיח התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות קבוצת המוסדיים בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח הארוך.
- 5.1.5. תגמול העובדים בקבוצת המוסדיים ייעשה מתוך בחינת מצבה הפיננסי של קבוצת המוסדיים לרבות, נזילות ויחס כושר פירעון. במסגרת זו, הרכיב המשתנה בתגמול לא יגביל את יכולת קבוצת המוסדיים לשמור על איתנותה וכושר הפירעון שלה, ובהתאם ניתן להפחית או לבטל תשלום רכיב משתנה כמפורט במדיניות זו.
- 5.1.6. תגמול העובדים בקבוצת המוסדיים יתחשב בהיקף נכסיה ונכסי חסכון המנוהלים על ידה, כמו גם אופי ומורכבות פעילותה.

### 5.2. פונקציות בקרה

- הרכיב המשתנה של עובדים ומנהלים המשתייכים לפונקציות הבקרה לא יושפע מביצועי גורמים שאת פעילותם בודקים או מבקרים מי מאלו הנמנים על פונקציות הבקרה, ומדידת ההישגים שלהם תתבסס על השגת יעדי היחידות אליהם הם משתייכים.
- הרכיב המשתנה של בעלי תפקיד מרכזי שהינם בעלי תפקיד דואלי, לא יושפע מביצועי גורמים שאת פעילותם הם בודקים או מבקרים, במישרין.

### 5.3. גורמים העוסקים בשיווק, מכירה ותיווך מול לקוחות

- 5.3.1. רכיב התגמול של בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בשיווק, מכירה ותיווך מול לקוחות לא יכלול רכיב משתנה שאינו על פי מדיניות זו.
- 5.3.2. ככלל, עובדים ומנהלים בקבוצת המוסדיים אשר תנאי התגמול שלהם כוללים רכיב משתנה בהתאם לעמידה ביעדי מכירות ו/או שיווק מול לקוחות (תשלומי עמלות), לא יהיו זכאים לתגמול משתנה שנתי בהתאם למדיניות זו.
- למען הסר ספק יובהר כי הרכיב המשתנה של שכרם של עובדים ומנהלים אלו לא יהיה כפוף להסדרי דחייה כלשהם, וזאת ככל שעל פי הוראות דיני העבודה החלות לגביו, רכיב זה הוא חלק בלתי נפרד מהשכר החודשי של עובדים ומנהלים אלו.
- 5.3.3. תגמולם המשתנה של גורמים העוסקים בשיווק, מכירה ותיווך מול לקוחות, בין שהינם בעלי תפקיד מרכזי ובין אם לאו, לא יהא תגמול שיש בו להמריץ שיווק בלתי הוגן ללקוחות או נטילת סיכונים עודפים.

## 6. עקרונות תגמול בעל תפקיד מרכזי

### 6.1. התאמת התגמול לבעל תפקיד מרכזי

בבחינת תגמול בעל תפקיד מרכזי, יותאם התגמול לנתוניו האישיים של בעל התפקיד המרכזי, תוך התחשבות במניין השיקולים הענייניים המפורטים להלן:

- 6.1.1. תפקידו, תחומי אחריותו וסמכויותיו והסכמי שכר קודמים אשר נחתמו עמו ;
- 6.1.2. כישוריו, ניסיונו המקצועי, מומחיותו, השכלתו והישגיו בתחום הרלבנטי, בתפקידו הקיים, וככל שרלבנטי, בתפקידיו הקודמים בקבוצת המוסדיים ומחוצה לה ;
- 6.1.3. תרומתו להשגת יעדי קבוצת המוסדיים ולהשאת רווחיה, והכל בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידו.
- 6.1.4. היחס שבין תנאי הכהונה וההעסקה של בעל תפקיד מרכזי כאמור לעלות השכר של שאר עובדי הגוף המוסדי ובפרט היחס לשכר ממוצע וחציוני של עובדים כאמור והשפעת הפערים ביניהם על יחסי העבודה בגוף המוסדי.
- בקשר עם בעל תפקיד מרכזי שהינו נושא משרה במגדל אחזקות, ייבחנו אף, היחס בין תנאי הכהונה וההעסקה של שאר עובדי קבוצת מגדל אחזקות ועובדי הקבלן המועסקים על-ידי קבוצת מגדל אחזקות, ובפרט היחס לשכר הממוצע והחציוני של עובדים כאמור.
- 6.1.5. בקביעת תגמול לנושא משרה, יבחנו, בין היתר, תנאי הכהונה וההעסקה של בעלי תפקידים דומים בשוק הרלבנטי, ככל שנתונים אלה הינם פומביים או נגישים באופן אחר, לגבי בעל התפקיד המרכזי הרלבנטי. יצוין כי בכדי לשמור את מיצובה של קבוצת המוסדיים, נדרשת לקבוצת המוסדיים היכולת לגייס ולשמר בעלי תפקיד מרכזי ברמה גבוהה בתחום, ובמיוחד בשוק התחרותי בו היא פועלת. דרישה זו מצריכה הלימות בין כישוריהם ויכולותיהם של בעלי התפקיד המרכזי הקיימים והפוטנציאליים לבין דרישות תפקידיהם, ולפיכך נדרשת קבוצת המוסדיים להציע תגמול בהיקף מתאים לתגמול המוצע לבעלי תפקידים דומים בשוק הרלבנטי של קבוצת המוסדיים ("שוק הקבוצה") או השוק הרלבנטי של עיסוק/תפקיד נושא המשרה ("שוק העיסוק הרלבנטי").
- 6.1.6. במסגרת ההשוואה לשוק הרלבנטי ולצורך קביעת התגמול לנושא משרה, יילקח בחשבון מיקומה של קבוצת המוסדיים ביחס לחברות ההשוואה וזאת, בין היתר, בהתחשב בקריטריונים הבאים: שווי שוק, הון עצמי, רווח, סך מאזן והכנסות.

## 6.2. היחס בין התגמול לבעלי תפקיד מרכזי לבין עובדי קבוצת המוסדיים<sup>3</sup>

בעת קביעת מדיניות התגמול המפורטת במסמך זה, בחנו המוסדות המוסמכים את הפער בין עלות התגמול הכולל לבעלי תפקיד מרכזי (לפי תפקידים) לבין עלות התגמול הממוצעת והחצינית של שאר עובדי קבוצת המוסדיים. בהתאם לתוצאות הבחינה כאמור, המוסדות המוסמכים סבורים, כי בהתחשב באופייה של קבוצת המוסדיים, גודלה, תמהיל כוח האדם המועסק בה ותחומי העיסוק שלה, פערי עלות ההעסקה הקיימים נובעים מהשונויות בין מידת האחריות, התרומה וההשפעה של בעלי תפקיד מרכזי בה על קידום מטרות קבוצת המוסדיים.

בעת אישור תגמול לבעל תפקיד מרכזי ייבחנו המוסדות המוסמכים (ביחס לנושא משרה מורחב, ובכל מקרה אחר – המנכ"ל) את היחס בין תנאי הכהונה וההעסקה של אותו בעל תפקיד מרכזי לבין עלות התגמול הממוצעת והחצינית של שאר עובדי קבוצת מגדל והשפעת הפערים ביניהם על יחסי העבודה.

## 6.3. תשלום ישיר לבעל תפקיד מרכזי

כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי, למעט לעניין תגמולים לבעל תפקיד מרכזי שהינו יו"ר הדירקטוריון, ישולמו באופן ישיר לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר לרבות חברה בשליטתו של בעל התפקיד המרכזי.<sup>4</sup>

## 6.4. רכיב קבוע – שכר חודשי, הפרשות סוציאליות ותנאים נלווים

6.4.1. הרכיב הקבוע נועד לתגמול בעל תפקיד מרכזי עבור הזמן אותו הוא משקיע בביצוע תפקידו בחברה ועבור ביצוע מטלות התפקיד. השכר החודשי מביא לידי ביטוי מצד אחד את כישוריו של בעל התפקיד המרכזי (כגון: ניסיונו, הידע שהוא מביא לתפקיד, מומחיות שצבר בתחום העיסוק, השכלתו, הסמכות מקצועיות שצבר ועוד) ומצד שני את דרישות התפקיד ותחומי האחריות והסמכות שהוא נושא.

6.4.2. השכר החודשי לבעל תפקיד מרכזי ייקבע תוך התחשבות ב: (1) התפקיד אותו הוא ממלא או התפקיד אליו הוא מיועד, ובכלל זה תחומי האחריות והסמכות המוגדרים במסגרת התפקיד; (2) כישוריו של בעל התפקיד המרכזי המיועד, מומחיותו, ניסיונו המקצועי, הישגיו ומידת התאמתו לדרישות התפקיד אותו הוא מיועד למלא; (3) רמת השכר החודשי הקיימת בחברה לבעלי תפקיד מרכזי באותו דרג ו/או בתפקידים דומים; (4) ביחס לבעל תפקיד מרכזי שהינו נושא משרה - השכר החודשי המקובל בשוק לתפקידים דומים, למיטב ידיעת החברה, ובהתייחס למיקומה בין חברות ההשוואה, הן לגבי מיקומה של קבוצת המוסדיים ביחס לשוק הקבוצה והן לגבי מיקומה של קבוצת המוסדיים בשוק העיסוק הרלבנטי.

<sup>3</sup> היחס שבין עלות תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר דירקטוריון מגדל ביטוח לבין עלות השכר החציני של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה הינו 20.1 וביחס לעלות השכר הממוצעת של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה הינו 13.3. בחישוב עבור יו"ר דירקטוריון מגדל ביטוח לא נכלל מענק שנתי בגין שנת 2013 לאור תחילת כהונה בחודש פברואר 2014. טרם אושר ליו"ר דירקטוריון מגדל ביטוח מענק לשנת 2014 והענקתו כפופה לאמור בסעיף 7.2.3 להלן. כמו כן בחישוב היחסים כאמור לא נכלל מענק חתימה בגובה 555 אלפי ש"ח. היחס שבין עלות תנאי הכהונה וההעסקה של מנכ"ל מגדל ביטוח לבין עלות השכר החציני של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה הינו 18.8 וביחס לעלות השכר הממוצע של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה הינו 12.4. מנכ"ל מגדל ביטוח לא יקבל מענק בגין שנת 2013. טרם אושר למנכ"ל מגדל ביטוח מענק לשנת 2014 והענקתו כפופה לאמור בסעיף 7.2.3 להלן. היחס שבין עלות תנאי הכהונה וההעסקה הממוצעת של כלל בעלי תפקיד מרכזי בקבוצת המוסדיים (כולל מנכ"ל ויו"ר) לבין עלות השכר החציני של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי) הינו 5.2 וביחס לעלות השכר הממוצעת של יתר עובדי קבוצת המוסדיים ומנהליה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי) הינו 3.7. הרכיב הקבוע בכל התחשיבים האמורים מבוסס על השכר החודשי לחודש יוני 2014 ותנאים נלווים ואינו כולל מס ש"ח. כמו כן בחישובים הנ"ל ביחס לרכיב המשתנה ביחס לעובדי כלל קבוצת המוסדיים ומנהליה נלקח בחישוב אומדן מענק שנתי בגין שנת 2013. סכום המענק בגין שנת 2013 לעובדי כלל קבוצת המוסדיים ומנהליה טרם אושר נכון למועד אימוץ המדיניות. חישוב אומדן הרכיב המשתנה לא כולל מענק מיוחד שניתן לכל עובדי קבוצת מגדל אחזקות ומנהליה בדצמבר 2013 בסך של עד שתי (2) כפולות ש"ח. ככל שהרכיב המשתנה כולל עמלות, נלקח בחישוב ממוצע עמלות בשניים עשר (12) החודשים האחרונים ומענקים חד פעמיים.

<sup>4</sup> ככל שיש בעלי תפקיד מרכזי כאמור והם אינם בגדר מיקור חוץ, הוראות ההסכם עמם יעודכנו עד לא יאוחר מ- 31/12/2016.

6.4.3. השכר החודשי הנכלל במסגרת הרכיב הקבוע השנתי לא יעלה על הסכומים המפורטים בטבלה שלהלן:

באלפי ₪	
160	יו"ר
170	מנכ"ל
100	מנהל בכיר / מנכ"ל או יו"ר מקפת/מנכ"ל או יו"ר יוזמה
70	מנהל אחר

6.4.3.1 בכל מקרה בו מכהן בעל תפקיד בכמה מחברות קבוצת המוסדיים ו/או במגדל אחזקות, תקרת השכר החודשי הרלבנטית לבעל תפקיד מרכזי זה תהיה בהתאם לתפקידו בחברה / הגוף המוסדי הגבוה ביותר באחזקה של מגדל אחזקות או מגדל אחזקות עצמה, לפי הגבוה.

6.4.3.2 תקרות השכר החודשי הנקובות בטבלה תהיינה צמודות למדד המחירים לצרכן של חודש אוגוסט 2013<sup>5</sup>.

6.4.3.3 תקרות השכר החודשי הנקובות בטבלה הינן ביחס ל- 100% משרה. במקרה בו בעל תפקיד מרכזי מועסק במשרה חלקית יותאם השכר החודשי המצוין בטבלה ביחס להיקף המשרה.

6.4.3.4 לענין יו"ר הדירקטוריון, וככל שתמורת הכהונה הוא מקבל דמי ניהול המשולמים לחברה בבעלותו, מקדם ההמרה של הסכום הנקוב לעיל לסך דמי ניהול המקביל לשכר חודשי, יהיה 1.3.

6.4.4 הצמדה למדד- נושאי משרה - השכר החודשי של נושאי המשרה עשוי להיות צמוד למדד המחירים לצרכן. ככל שייקבע כי השכר החודשי צמוד למדד כאמור, אזי השכר החודשי יעודכן, אחת לשנה, בתחילת כל שנה קלנדרית, בהתאם לעלייה בלבד במדד המחירים לצרכן.

6.4.5 עדכוני שכר – נושאי משרה  
 בכדי לאפשר לחברה לשמר את נושאי המשרה בתפקידיהם לאורך זמן, יבחן מעת לעת שכרם החודשי של נושאי המשרה, בין השאר, ובהתאם לצורך, למול השוק הרלבנטי לבעלי תפקידים דומים, ביצועיו של נושא המשרה, למול מצבה העסקי של קבוצת המוסדיים ולאור מדיניות תגמול זו. תוצאות הבחינה כאמור, ככל שמבוקש עדכון, יובאו בפני המוסדות המוסמכים, ובמידת הצורך תוכן הצעה לעדכון שכרם החודשי של נושאי המשרה (או חלק מהם) ותובא לאישור מוסדות אלו.

<sup>5</sup> תקרות השכר החודשי בטבלה הינן לפי מדיניות מגדל אחזקות אשר אושרה בספטמבר 2013 ובהתאם להצמדה למדד שנקבעה במדיניות זו במועד האמור.

#### 6.4.6. הפרשות סוציאליות ותנאים נלווים

הרכיב הקבוע יכלול גם הפרשות סוציאליות ותנאים נלווים (כהגדרתם להלן), באשר חלקם מקורם בדרישות חוקי העבודה (רכיבים כגון: חסכון פנסיוני, הפרשות לפיצויים, ימי חופשה, מחלה, הבראה וכיו"ב), חלקם נובעים מנוהגים המקובלים בשוק העבודה (כמו חסכון בקרן השתלמות, ביטוח לאובדן כושר עבודה וכיוצ"ב) וחלקם נועדו להשלים את השכר החודשי ולהשיב לעובד הוצאות הנגרמות לו לצורך מילוי תפקידו (כגון אש"ל, טלפון וכו'). ההפרשות הסוציאליות והתנאים הנלווים מוענקים לנושאי המשרה בהתאם לדין ועל פי נהלי קבוצת המוסדיים בעניינים אלו. חלק מהתנאים הנלווים עשויים להיות מגולמים על ידי קבוצת המוסדיים לצרכי מס.

תנאים נלווים עשויים לכלול את התנאים הבאים: חופשה שנתית, ימי מחלה ודמי הבראה - כמקובל לגבי מנהלים בחברה בותק ובדרג דומה, רכב (בעין או בשווי) והחזר הוצאות רכב, החזקת טלפון/טלפון סלולרי, עיתונות מקצועית ויומית, דמי חבר לאגודות מקצועיות, השתתפות בהשתלמויות וכנסים מקצועיים, פעילויות רווחה לעובדי החברה, בדיקות סקר בריאות תקופתיות, החזר הוצאות, כגון החזר הוצאות אש"ל, נסיעה, ביטוחים מקצועיים, הוצאות השתתפות באירועים והכללה במסגרת ביטוחים ושירותים פיננסיים שקבוצת המוסדיים עורכת לכלל עובדיה, והכל בהתאם לנהלי קבוצת המוסדיים כפי שמעודכנים מעת לעת (להלן: "התנאים הנלווים").

#### 6.4.7. רכיב התמדה<sup>6</sup>

בשל הצורך לשמר כוח אדם איכותי, ניתן להעניק, לבעל תפקיד מרכזי, במקרים מיוחדים, סך שאינו מזכה בהפרשות סוציאליות ותנאים נלווים, אשר לא יעלה על סך של 6 (שש) כפולות השכר החודשי, ובכפוף לאישור המוסדות המוסמכים, ביחס לנושא משרה מורחב, ובכל מקרה אחר – אישור המנכ"ל.

רכיב ההתמדה ייקבע, בין היתר, תוך התחשבות בתנאי השוק ובנסיבות הספציפיות של אותו בעל תפקיד מרכזי כאמור וישולם במסגרת התחייבות חוזית בהתניה של תקופת שימור של שנתיים קלנדריות לפחות, ובלבד שככל שייכלל רכיב כאמור לבעל תפקיד מרכזי לתקופת שימור מסוימת שנקבעה, לא ניתן יהיה להעניק לאותו בעל תפקיד מרכזי רכיב זה שוב בתקופה של חמש שנים קלנדריות או בתקופת השימור עליה הותנה במסגרת הענקה קודמת של רכיב זה.

<sup>6</sup> לא יחול על בעל שליטה או קרובו, כהגדרתם בחוק החברות.

7.1.1. בעלי תפקיד מרכזי בקבוצת המוסדיים עשויים להיות זכאים למענק שנתי בהתאם ובכפוף למפורט במסמך מדיניות זו.

הרכיב המשתנה הינו רכיב המבוסס על ביצועי קבוצת המוסדיים וביצועי בעלי תפקיד מרכזי (ביצועים אישיים וביצוע היחידה הארגונית בניהולם), מתוך מטרה של גיוס ושימור בעלי תפקיד מרכזי איכותיים אשר יתומצו לפעול להשגת המטרות והיעדים האסטרטגיים של קבוצת המוסדיים, תוך יצירת אינטרס משותף בין קבוצת המוסדיים, מנהליה ובעלי מניותיה, בראיה ארוכת טווח ובהתאם לאסטרטגיה של קבוצת המוסדיים לטווח ארוך והכל תוך צמצום, ככל שניתן, של נטילת סיכונים החורגים מתיאבון הסיכון של קבוצת המוסדיים.

### 7.1.2. אישור זכאות/הענקה

למען הסר ספק, ומבלי לגרוע מכלליות האמור בסעיף 1.3.1 לעיל, מובהר כי אין באמור במסמך מדיניות זה, כדי להוות התחייבות של קבוצת המוסדיים למתן רכיב משתנה ו/או מענק כלשהו לבעלי התפקיד המרכזי, או מי מהם, או ביחס לגובה מענק כאמור.

זכאותו של נושא משרה מורחב למענק שנתי תיקבע, אם וככל שתיקבע, באישור הענקה ספציפי של מענק נורמטיבי כמפורט בסעיף 7.4.7.1 להלן (ובמקרה של מענק מיוחד או מענק חתימה – בהתאם למפתח שכר חודשי) על ידי המוסדות המוסמכים, ועל ידי המנכ"ל, בקשר עם כל בעל תפקיד מרכזי אחר ("אישור זכאות/הענקה"), ובלבד שככל שתיקבע זכאות או הענקה כלשהי לבעל תפקיד מרכזי, היא תעמוד בהוראות מדיניות זו.

אישור הזכאות יינתן, אם וככל שיינתן, למענק שנתי ביחס לשנה קלנדרית מסוימת או לשנים קלנדריות מסוימות (וככל שמדובר במענק מיוחד, לתקופה שייקבע אף אם אינה עולה כדי שנה קלנדרית מלאה כמפורט בסעיף 7.6.1 להלן) ויהא, למעט מענק חתימה, בהתאם לעמידה ביעדים, שיוגדרו מראש, ויהיה מותאם למאפייני קבוצת המוסדיים, תפקיד וביצועי היחידות של בעלי התפקיד המרכזי, בשילוב מרכיבים למניעת סיכון עודף, על רקע תנאי השוק ומצבה של החברה, והכל כפי שיאושר מראש, כמפורט להלן.

### 7.1.3. התאמה לסיכונים

כמפורט במסמך מדיניות זה, הרכיב משתנה יותאם, בעת תכנון מנגנון התגמול ובעת יישומו, לכל סוגי הסיכונים להם חשופה קבוצת המוסדיים וכספי החסכון המנוהלים באמצעותה. במסגרת זו, נקבעו מדדי סיכון לכל הסיכונים כאמור, לרבות סיכונים קשים למדידה ולכימות. בהתאמה לסיכונים הובאו בחשבון, בין היתר, שיקולים של עלות וכמות ההון הנדרש לתמוך בסיכונים להם חשוף גוף מוסדי; אופק הזמן המשמש למדידת ביצועים ותפקיד ודרג בעל תפקיד מרכזי.

בהתייחס לבעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות, נקבעו אמות מידה שלקחו בחשבון פרמטרים כגון עמידה ביעדי השקעה, תשואה מול סיכון ויעדי ייחוס רלבנטיים, ולגבי ניהול כספי חוסכים באמצעות קבוצת המוסדיים – גם התשואה של כספי החוסכים בהתחשב ברמת הסיכון שנלקחה ואופק הזמן למדידה.

#### 7.1.4. הפחתה או ביטול

7.1.4.1 מבלי לגרוע מכלליות האמור בסעיפים 1.3.1 ו-7.1.2 לעיל או סעיף 7.4.2 להלן, המנכ"ל, ובמקרה שהוא לא עשה שימוש בסמכות זו, המוסדות המוסמכים, יהיו רשאים להורות, בכל עת, כי לא ישולם רכיב משתנה, כולו או חלקו, אף אם ניתן אישור זכאות כאמור בסעיף 7.1.2 לעיל, לבעל תפקיד מרכזי, אחד או יותר (ולרבות, למען הסר ספק, כולם) וכן רשאים המנכ"ל, ובמקרה שהוא לא עשה שימוש בסמכות זו, המוסדות המוסמכים, להורות על שינוי, ביטול או השהייה של הענקה ו/או להפחית כל סכום של רכיב משתנה, ולרבות של סכום המענק המחושב, בהתאם לשיקול דעתו/ם, לפי העניין, והכל בין ביחס לכלל בעלי תפקיד מרכזי ובין למי מהם, בין שהשינוי אחיד ורוחבי ובין שהינו פרטני, וזאת מנימוקים שיימצאו לנכון, לרבות מבלי למעט, בחינה בדיעבד של הנסיבות הכוללות ובהתחשב בכך שקיימים סיכונים שלא ניתן או קשה לכמתם מראש ולאור שיקולים של טובת קבוצת המוסדיים.

סמכויות אלו ניתנות להפעלה גם ביחס לרכיב משתנה שהיעדים והמדדים בבסיסו לשנה קלנדרית מסוימת כבר אושרו והובאו לידיעת המשתתפים, וכל זאת כל עוד לא בוצע התשלום על פיו.

האמור בסעיף זה יחול על כל שינוי, ביטול, השהייה ו/או ביטול שתוצאתם תשלום מענק שנתי בהתאם להוראות המדיניות ובגבולות סכום המענק המחושב.

7.1.4.2 מבלי לגרוע מהאמור בסעיף 7.1.4.17.1.4.1 לעיל ובסעיף 7.4.2 להלן, המוסדות המוסמכים יהיו חייבים להפחית ו/או שלא להעניק כלל, רכיב משתנה לבעלי תפקיד מרכזי בקבוצת המוסדיים, כולם או חלקם, אם, לאחר ששקלו את הנסיבות, מצאו, בין היתר, כי בשנה מסוימת חלו מי מהנסיבות להלן:

(א) הפחתה או ביטול הרכיב המשתנה נדרשת לצורך שמירה על יציבות הגוף המוסדי הרלבנטי בקבוצת המוסדיים ועל איתנות הונו העצמי.

(ב) לאור אי עמידה של הגוף המוסדי הרלבנטי בקבוצת המוסדיים ביעדיו בכלל או לגבי כספי חוסכים באמצעותו בפרט.

(ג) לאור ביצועים שליליים של הגוף המוסדי הרלבנטי בקבוצת המוסדיים ושל כספי חסכון המנוהלים באמצעותו.

#### 7.1.5. תשלום מענקים אינו חלק משכר רגיל

כל תשלום אשר ישולם, ככל שישולם, במסגרת המענק השנתי, מענק חתימה או מענק מיוחד אינו ולא ייחשב כחלק מהשכר הרגיל לכל דבר ועניין, ולא יהווה בסיס לחישוב ו/או לזכאות ו/או לצבירה של זכות נלווית כלשהי, לרבות ומבלי לגרוע מכלליות האמור, לא ישמש כרכיב הנכלל בתשלום חופשה, פיצויי פיטורין, הפרשות לקופות הגמל וכיו"ב.

#### 7.2. היחס בין הרכיב הקבוע לרכיב המשתנה

7.2.1. בקביעת תגמול לבעל תפקיד מרכזי ייבחן היחס בין הרכיב הקבוע לבין הרכיב המשתנה האישי של בעל התפקיד המרכזי הרלבנטי, מתוך מטרה למצוא איזון הולם בין הרכיב המשתנה, התואם את יעדי קבוצת המוסדיים לטווח ארוך, לרכיב הקבוע. הרכיב הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך התגמול של בעל תפקיד מרכזי.



בקביעת האיזון המתאים בין הרכיב הקבוע לרכיב המשתנה יש להתחשב בניסיון בעל תפקיד מרכזי, מומחיותו, כישוריו, בכירותו, אחריותו וביצועיו וכן בצורך לעודד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים, באיתנות הפיננסית ארוכת הטווח של הגוף המוסדי ובניהול זהיר של כספי חוסכים באמצעותו.

כל עוד לא נקבע אחרת כמפורט בסעיף 7.2.2 להלן ביחס למקרה חריג, ובגבולות האמור בסעיף 7.2.2 להלן, המשקל המקסימלי של המענק השנתי המשולם, לרבות כל סכום/ים שנתי/ים נדחה/ים שהבשילו, ללא מענק מיוחד או מענק חתימה<sup>7</sup> (להלן: "הרכיב המשתנה הנבדק"), מתוך סך השווה לסכום הרכיב הקבוע השנתי והרכיב המשתנה הנבדק, יהא כמפורט להלן:

50%	יו"ר/מנכ"ל <sup>8</sup>
40%	מנהלים אחרים, בעלי תפקיד דואלי
30%	פונקציות בקרה

7.2.2. בתנאים ונסיבות הנוגעים לאירוע עסקי חד פעמי שאינו חוזר על עצמו כל שנה ושאינם חלים על קבוצה רחבה של בעלי תפקיד מרכזי, ולמעט ביחס לבעל תפקיד מרכזי שהינו מנכ"ל או יו"ר, יהיו המוסדות המוסמכים רשאים לאשר כי הרכיב המשתנה הנבדק יהיה עד פי שניים מהשיעור הנקוב בסעיף 7.2.1 לעיל ובלבד שסך הרכיב המשתנה הנבדק, לרבות כל מענק מיוחד ו/או מענק חתימה, ככל שניתנו<sup>9</sup> (להלן ביחד: "הרכיב המשתנה הנבדק הכולל"), לא יעלה על 66% מסך השווה לסכום הרכיב הקבוע השנתי והרכיב המשתנה הנבדק הכולל.

7.2.3. המוסדות המוסמכים שקלו את מכתב הממונה מיום ה- 9 ביוני 2014 ותזכיר חוק תגמול נושאי משרה במוסדות פיננסיים (אישור מיוחד והגבלת הוצאות בשל תגמול חריג) התשע"ד- 2014 ("מכתב הממונה", "תזכיר החוק" לפי העניין). לאור היותה של קבוצת מגדל, קבוצת ביטוח מובילה בענף הביטוח, אשר יש להבטיח את יכולתה לגייס לתפקידים מרכזיים מנהלים ובעלי מקצוע איכותיים ובעלי ניסיון, ולתגמל בעלי תפקיד מרכזי כאמור בהתאם לתנאי השוק והתחרות, בכל עת רלבנטית, המוסדות המוסמכים קבעו כי קבוצת המוסדיים תכבד להבא את עמדת הממונה ולא תשלם מעבר לתקרה המוצעת במכתב הממונה, אלא במקרים חריגים ומיוחדים, שבהם יישקלו השיקולים הבאים:

7.2.3.1 תנאי התגמול בשוק בעת קבלת החלטה רלבנטית;

7.2.3.2 הליך אישורו ואימוצו של חוק בהתאם לתזכיר הצעת החוק המצוין ונלווה למכתב הממונה,

7.2.3.3 ככל שתזכיר חוק זה יבשיל לכדי חוק, הוראות החוק הרלבנטיות ויישומן הראוי לתגמול בעלי תפקיד מרכזי בקבוצת המוסדיים, מידת החריגה מהתקרה שתיקבע, מספר בעלי התפקיד המרכזי שתנאי התגמול שלהם חורגים מהתקרה המוצעת ואופי התפקיד של כל אחד מהם, וכן סך העלויות לקבוצת המוסדיים;

7.2.3.4 הצורך לגייס/לשמר בעלי תפקיד מרכזי בעלי כישורי ייחודיים ויוצאי דופן;

7.2.3.5 תגמול שקיבל בעל תפקיד מרכזי המגויס, או שנדרש שימורו, בעבר;

7.2.3.6 חוזים קיימים ו/או הבטחה קיימת לבעל תפקיד מרכזי.

#### 7.2.4. מדידת היחס

נקבעו הוראות ועקרונות בקשר עם אופן מדידת היחס הנדרש בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע והוסדרה דחייה של תשלומים למקרה של חריגה מהיחס.

<sup>7</sup> ללא הפרשה שבוצעה, אם בוצעה, בשנים הקלנדריות שבהן בוצעה, בגין זכויות עתידיות אשר הינן בגדר רכיב משתנה (כגון הסתגלות בסיום העסקה) לאור הכללתה לראשונה בתנאי ההעסקה.  
<sup>8</sup> כולל מענק חתימה, ככל שניתן.  
<sup>9</sup> ולרבות, לעניין זה, הפרשות כאמור בה"ש 7 לעיל.

### 7.3 קריטריונים לקביעה של רכיב משתנה, הענקתו ותשלומו

קביעתו של רכיב משתנה, הענקתו ותשלומו יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש ושיתקיימו בהם כל אלה:

7.3.1 הם ניתנים למדידה, ולפיהם משקלם של משתנים פיננסיים בסך הרכיב המשתנה גבוה מ-50%. על אף האמור, גוף מוסדי רשאי לקבוע כי חלק לא מהותי מהרכיב המשתנה יוענק על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה, בהתחשב בתרומתו של בעל תפקיד מרכזי לגוף המוסדי ולניהול כספי החוסכים באמצעותו.

7.3.2 הם משלבים בין ביצועי בעל תפקיד מרכזי, ביצועי היחידה העסקית אותה הוא מנהל או שהוא מועסק בה וביצועי הגוף המוסדי בכללותו, לרבות ביצועי לגבי כספי חוסכים באמצעותו. היחס בין הקריטריונים דלעיל ישקף את מאפייני התפקיד ותחומי האחריות של בעל תפקיד מרכזי.

7.3.3 הם מתחשבים בתיאבון סיכון שהוגדר.

7.3.4 הערכה המבוססת על יעדי ביצוע, ובכללם יעדים ארוכי טווח.

### 7.4 מענקים שנתיים לבעלי תפקיד מרכזי

#### 7.4.1 הרכב המענק השנתי

המענק השנתי לבעל תפקיד מרכזי, שאינו גורם השקעות (ראה להלן סעיף 7.5.1), למעט מענק מיוחד ו/או מענק חתימה, יכלול שלושה סוגי יעדים ברמות מדידה שונות: (א) יעדי חברה; (ב) יעדים יחידתיים/אישיים; (ג) הערכה אישית.

לכל אחד מסוגי היעדים האמורים יינתן משקל בקביעת המענק השנתי, בהתאם לתפקידו של נושא המשרה, ועל פי טווח המשקלות המפורט להלן (מובהר, כי המשקל של שלושת סוגי היעדים יסתכם ל-100%) ובכל מקרה, למעט ביחס לפונקציות בקרה או בעלי תפקיד דואלי אשר על מנת לעמוד בהוראות סעיף 5.2 הם מנועים מלקבל רכיב משתנה המבוסס על יעדים פיננסיים הקשורים לדוחות הכספיים או דוחות נלווים להם ו/או אחרים (כגון ערך גלום), משקלם של משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים יעלה על 50% מהרכב המענק:

תפקיד	רכיב יעדי חברה	רכיב יעדים יחידתיים/אישיים*	רכיב הערכה אישית*
בעל תפקיד מרכזי שהינו בעל שליטה או קרובו של בעל השליטה	100%	-	-
יו"ר דירקטוריון/ מנכ"ל	80%	-	20%
נושא משרה מורחב/בעל תפקיד דואלי	50%-80%	20%-50%**	עד 20%
בעל תפקיד מרכזי אחר	30%-60%	20%-50%**	עד 20%
פונקציית בקרה או בעל תפקיד דואלי המוגבלת ביחס ליעדי חברה בהתאם לסעיף 5.2 לעיל	0-20%***	60%-80%	עד 20%

\* היעדים היחידתיים/אישיים יהיו יעדים מדידים. מובהר כי אם יכללו ברכיב היעדים היחידתיים/אישיים יעדים שאינם מדידים, משקל רכיב זה יחד עם רכיב הערכה האישית הכללית לא יעלו על 20%.

\*\* ככל שיש בעלי תפקיד מרכזי אשר המנכ"ל המליץ, עקב קושי לאתר יעדים מדידים עבורם, וועדת התגמול אישרה, דרישת המינימום הנקובה ברכיב זה לא תחול.

\*\*\* בכל מקרה בו קיימת מגבלה של מדידה ביחס לפרמטר מסוים ביעדי חברה ואינה חלה ביחס לכל הפרמטרים ביעדי חברה, ניתן לכלול רכיב יעדי חברה אשר לגביו לא חלה המגבלה האמורה לעיל במסגרת השיעור הכולל של 20%.

## 7.4.2. תנאי סף ותנאי הפחתה רוחביים

7.4.2.1 תנאי מוקדם - תנאי מוקדם לקבלת מענק שנתי בגין שנה קלנדרית מסוימת יהיה,

7.4.2.1.1 העדר חריגה מדרישות ההון על פי ההסדר התחיקתי הקיים במועד אישור מסמך מדיניות זה בתוספת כרית הביטחון.

7.4.2.1.2 עמידה בשיעור ההחזקה הנדרש בנכסים נזילים בהתאם להוראות ההסדר התחיקתי הקיים במועד אישור מסמך מדיניות זה; וכן

7.4.2.1.3 תשואה על ההון של 7% לפחות.

לא התקיים תנאי סף כלשהו מהתנאים האמורים, לא תהא זכאות למענק שנתי בגין השנה הקלנדרית הרלבנטית, ובלבד שאם לא התקיים תנאי סף האמור בסעיף 7.4.2.1.3, יהיו רשאים המוסדות המוסמכים, ביחס לנושא משרה מורחב, ולגבי כל בעל תפקיד מרכזי אחר - המנכ"ל, לאשר הענקת מענק שנתי של רכיב שיקול הדעת וההערכה הכללית.

7.4.2.2 בכל מקרה של שינוי בהוראות ההסדר התחיקתי הרלבנטיות לתנאי סף כאמור בסעיף 7.4.2.1.1 או 7.4.2.1.2 לעיל, יתכנסו המוסדות המוסמכים ויגבשו תנאי סף מתאים בהתאם לשינוי אשר יוחל ממועד השינוי ואילך תוך התאמה לעקרונות מדיניות התגמול.

### 7.4.2.3 ירידה בדירוג אגרות החוב שהנפיק גוף מוסדי מקבוצת המוסדיים

7.4.2.3.1 בכל מקרה בו דירוג של אגרת חוב כלשהי שהונפקה ואשר טרם נפרעה על ידי מי מהגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים ב-31 לדצמבר בכל שנה קלנדרית רלבנטית ירד בדרגה אחת בהשוואה לדירוג קודם מקביל של אותה אגרת חוב ב- 31 לדצמבר בשנה הקלנדרית הקודמת ("ירידת דירוג"), יופחת המענק השנתי, מבלי לגרוע מיתר סמכויות ההפחתה, ב- 20% מסכום המענק המחושב.

7.4.2.3.2 בכל מקרה של ירידת דירוג בשנה קלנדרית רלבנטית של יותר מדרגה אחת, לא תהא זכאות למענק שנתי בגין אותה שנה קלנדרית בה חלה ירידה זו של הדירוג. למרות האמור לעיל, אם בסמוך לפני או אחרי ירידת הדירוג, הדירוג של לפחות 2 מתוך 4 קבוצות הביטוח הגדולות בישראל ירד באותה מידה לפחות, תהיה זכאות למענק שנתי אולם תבוצע הפחתה של 30% מסכום המענק המחושב.

7.4.2.3.3 למרות האמור לעיל, בכל מקרה של ירידת דירוג, בדרגה אחת או יותר, המוסדות המוסמכים, יבחנו את ירידת הדירוג ואם וככל שלפי הערכתם שינוי הדירוג נובע משינוי מתודולוגיה, שינוי חיצוני או סיבה אחרת שאינה עולה בקנה אחד עם הרציונל שעמד ביסוד מדיניות זו ביחס לדירוג, הם יהיו רשאים לקבוע שלא תבוצע הפחתה ו/או ביטול זכאות למענק שנתי, כאמור לעיל, והכל בתנאים שיקבעו לפי נסיבות העניין.

7.4.2.4 מבלי לגרוע מהאמור לעיל בהתרחשות אחד או יותר מהמקרים הבאים של חריגה מהותית מתיאבון הסיכון, ישקלו המוסדות המוסמכים, בהתאם לנסיבות והיקף החריגה בה מדובר לרבות ההפסד הפוטנציאלי או ההפסד בפועל, הפחתה מסכום המענק המחושב בשיעור או בסכום שייקבע ביחס לבעלי תפקיד מרכזי מסוימים, כולם או חלקם, לפי העניין:

- חריגה ממגבלות שקבע הדירקטוריון לחשיפה למניות;
- חריגה ממגבלות שקבע הדירקטוריון לחשיפה להשקעות בחו"ל;
- חריגה ממגבלות שקבע הדירקטוריון לאחזקת מזומנים ושווי מזומנים או נכסים נזילים;

- חריגה ממגבלות שקבע הדירקטוריון לחשיפה לקבוצת לווים ;
  - השהיה של תשלומי שטרי הון שהנפיק מי מהגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים ; ו/או
  - כל עוד לא נקבע ו/או אושר אחרת, באופן כללי או ספציפי על ידי דירקטוריון מגדל חברה לביטוח בע"מ :
- (1) דירוג מבטח במשנה בעסקי "זנב ארוך" פחת מ: (B) על פי AM BEST (שווה ערך ל (A-) לפי S&P).
- (2) דירוג מבטח במשנה בעסקי "זנב קצר" פחת מ: (C++) על פי AM BEST (שווה ערך ל (BBB) לפי S&P).
- בסעיף זה חריגה, חריגה אקטיבית במשמע, בהתאם לפרשנות מונח זה בהסדר התחיקתי.

### 7.4.3. יעדי חברה

יעדי החברה הינם יעדי ייחוס והשוואה לקבוצות הביטוח הגדולות המתחרות. יעדי הייחוס ניתנים למדידה ולבירור מתוך הדוחות הכספיים של מגדל אחזקות ו/או מפרסומים כמותיים אחרים. במסגרת יעדי החברה, ימדדו היעדים הבאים: רווח כולל בביטוח כללי, רווח כולל שאינו בביטוח כללי<sup>10</sup> ו-NBV.

יעדי הייחוס נקובים במונחים של חלקה היחסי של קבוצת מגדל אחזקות והגידול שחל בו, אם חל בו, מתוך התוצאה המצרפית של חמש קבוצות הביטוח הגדולות בישראל<sup>11</sup> ("יעד ייחוס") ביעד הרלבנטי ("התוצאה המצרפית" "נתח שוק בתוצאה המצרפית", לפי העניין). כך, למשל, ביחס לרווח כולל, נקבע היעד כשיעור הרווח הכולל בביטוח כללי של קבוצת מגדל אחזקות מתוך התוצאה המצרפית של הרווח הכולל בביטוח כללי.

היעדים הנקובים הינם יעדים נורמטיביים (במונחי ציון 100% לפי סעיף 7.4.70 להלן). כמפורט בסעיף 7.4.7 להלן, נקבעה רמת ביצוע מינימלית המזכה בציון ביצוע של 70%, ואשר הישג בפועל מתחת לנקודה זו מזכה בציון אפס ביעד הרלבנטי, וכן נקבעה רמת ביצוע מקסימלית, אשר היא או כל תוצאה העולה עליה, מזכה ונקטמת בציון ביצוע של 140% בכל יעד. ציון ביצוע בטווח הביצוע בין 70% ל-140% מזכה בציון יחסי בהתאם למפורט בסעיף 7.4.7 להלן. ציון הביצוע הכולל ברכיב יעדי חברה, הינו שקלול של ציוני הביצוע בכל פרמטר בפרמטרים הנמדדים ברכיב זה בהתאם למשקל היחסי שלהם ("ציון ביצוע כולל לרכיב יעדי חברה").

בנוסף, שני יעדי הישג אבסולוטיים במונחים של תשואה על ההון כמפורט להלן:

א. היה ותושג תשואה על ההון של 13% ומעלה ופחות מ-17%, היא תזכה בציון ביצוע כולל לרכיב יעדי החברה של 90% בגין שנה קלנדרית, אשר יבוא במקום ציון הביצוע כולל לרכיב יעדי החברה על פי יעדי הייחוס, אם ציון הביצוע הכולל של יעדי הייחוס נמוך מציון זה.

ב. היה ותושג תשואה על ההון של 17% ומעלה, היא תזכה בציון ביצוע כולל לרכיב יעדי החברה של 140% בגין שנה קלנדרית, על אף כל ציון ביצוע ביעדי הייחוס.

<sup>10</sup> כגון ביטוח חיים וחסכון ארוך טווח, ביטוח בריאות, שירותים פיננסיים, ופעילות אחרת (כגון השקעה בחברות בנות, הון וכו').  
<sup>11</sup> חמש הקבוצות הנכללות לצורך חישוב התוצאה המצרפית: קבוצת כלל ביטוח, קבוצת הראל, קבוצת מנורה, קבוצת הפניקס והקבוצה.

#### 7.4.4. יעדים יחידתיים / אישיים

היעדים היחידתיים/אישיים יקבעו בהתאם ליחידה העסקית/ארגונית אותה מנהל, או אליה משתייך, בעל תפקיד מרכזי ותפקידו הספציפי ויכול שיהיו בני מדידה בלבד. במסגרת היעדים יחידתיים/אישיים, לכל בעל תפקיד מרכזי ייבחרו לפחות שני יעדים יחידתיים/אישיים. יעדים יחידתיים/אישיים עשויים לכלול לדוגמה את היעדים הבאים: יעד רווחיות או צמיחה של היחידה העסקית; יעדי תפעול ושירות; יעדים של השלמת אבני דרך בפרויקטים משמעותיים, שיעור מימוש תכנית העבודה או רכיבים מסוימים בה. יובהר, כי היעדים היחידתיים/אישיים יהיו יעדים מדידים. מובהר כי אם יכללו ברכיב היעדים היחידתיים/אישיים יעדים שאינם מדידים, משקל רכיב זה יחד עם רכיב ההערכה האישית הכללית לא יעלו על 20%.

לרכיב יעדים חטיבתי ביחס לגורמי השקעות, ראה סעיף 7.5.2 להלן. לרכיב יעדים אישי ביחס לגורמי השקעות, ראה סעיף 0 להלן.

#### 7.4.5. הערכה אישית כללית

רכיב זה ישקף את ההערכה האישית תוך מתן דגש, בין היתר, על ההיבטים הבאים: מיומנויות ניהול והובלת צוות, משימתיות ומנהיגות, מוכוונות ונמרצות עסקית, אפקטיביות והובלת שינויים, יחסי אנוש, שירותיות מול ממשקי עבודה פנימיים וחיצוניים, עמידה ברגולציה ובהוראות הציות, ניהול סיכונים, יישום דוחות ביקורת ותיקון ליקויים העולים מדוחות אלה. לרכיב הערכה כללית ביחס לגורמי השקעות, ראה סעיף 7.5.4 להלן.

#### 7.4.6. מועד ותקופת המדידה

בכל שנה, בסמוך לאחר פרסום דוחות ערך גלום של קבוצות הביטוח הנכללות ביעדי הייחוס האמור בסעיף 7.4.3 לעיל ("מועד המדידה"), יימדדו כל היעדים ברכיבי המענק לאורך תקופה של שלוש (3) שנים קלנדריות אחרונות מלאות שחלפו בסמוך לפני מועד המדידה ("תקופת המדידה") וזאת תוך מתן משקל יחסי לכל שנה קלנדרית בתקופת המדידה כמפורט להלן: שנת המענק – 50%, השנה הקלנדרית שלפניה ("שנה קודמת לשנת המענק") – 30%, השנה הקלנדרית שלפניה השנה הקודמת לשנת המענק ("שנה אחרונה בתקופת המדידה") – 20%.

למעט ביחס לגורמי השקעות, בתקופה של השנה הקלנדרית הראשונה שבה תוחל מדיניות זו ועד לתום שלוש שנים קלנדריות מלאות למדידה, תיושם תקופת המדידה האמורה לעיל באופן הדרגתי, כמפורט להלן:

שנת מענק	תקופת מדידה	משקל יחסי של שנת מדידה
2014	2014	100%
2015	2014	30%
	2015	70%
2016	2014	20%
	2015	30%
	2016	50%

ביחס לגורמי השקעות, אשר, נכון למועד אימוץ מדיניות זו, תקופת המדידה של הרכיב המשתנה שלהם על פי המדיניות שנקבעה בעבר הייתה ממילא 3 שנים קלנדריות, תהא תקופת המדידה גם בשנה הקלנדרית הראשונה בה תוחל המדיניות ובשנים שלאחר מכן, תקופה של שלוש (3) שנים קלנדריות אחרונות, ובלבד שהמשקל של שנת המענק, השנה קודמת לשנת המענק ושנה אחרונה בתקופת המדידה, במשקל היחסי המפורט לעיל ולא במשקל יחסי זהה, כפי שהיה עובר לאימוץ מדיניות זו.

## 7.4.7. אופן חישוב המענק השנתי ותקרת המענק השנתי

### 7.4.7.1 מענק נורמטיבי

לכל בעל תפקיד מרכזי יוגדר מענק נורמטיבי ("המענק הנורמטיבי") אשר לא יעלה על הסך המפורט להלן:

תקרת מענק נורמטיבי באלפי ₪	
ראו סעיף 7.2.3 לעיל	יו"ר דירקטוריון
ראו סעיף 7.2.3 לעיל	מנכ"ל
714	מנהל בכיר / מנכ"ל או יו"ר מקפת / מנכ"ל או יו"ר יוזמה
321	מנהל אחר

7.4.7.1.1 בכל מקרה בו מכהן בעל תפקיד בכמה מחברות קבוצת המוסדיים ו/או גם במגדל אחזקות, תקרת המענק הנורמטיבי הרלבנטית לבעל תפקיד מרכזי זה תהיה בהתאם לתפקידו בחברה / הגוף המוסדי הגבוה ביותר באחזקה של מגדל אחזקות או מגדל אחזקות עצמה, לפי הגבוה.

7.4.7.1.2 תקרות המענק הנורמטיבי הנקובות בטבלה תהיינה צמודות למדד המחירים לצרכן של חודש אוגוסט 2013<sup>12</sup>.

7.4.7.1.3 המענק הנורמטיבי המצוין בטבלה הינו ביחס ל- 100% משרה. במקרה בו בעל תפקיד מרכזי מועסק במשרה חלקית יותאם המענק הנורמטיבי בטבלה ביחס להיקף המשרה.

7.4.7.1.4 יובהר, כי הטבלה לעיל מציינת את המענק הנורמטיבי המקסימלי. המוסדות המוסמכים יקבעו ביחס לכל שנה קלנדרית את המענק הנורמטיבי לכל נושא משרה מורחב, וביחס לכל בעל תפקיד מרכזי אחר - יקבע המנכ"ל, באופן אשר יבטיח איזון הולם בין הרכיב המשתנה לבין הרכיב הקבוע בתגמול של בעל התפקיד המרכזי, ובלבד שלא יעלה על תקרת מענק הנורמטיבי המצוין בטבלה לעיל.

### 7.4.7.2 ציון מינימלי נדרש למענק ותקרה לביצועי יתר

לכל יעד ברכיבי המענק נקבע טווח ביצוע, דהיינו:

נקודת מינימום המזכה בציון ביצוע של 70%, ואשר ציון ביצוע מתחתיה לא מזכה במענק ועל כן תזכה בציון אפס (0) ביעד וברכיב הרלבנטי;

נקודת המזכה בציון ביצוע של 100% ("יעד נורמטיבי") ביעד וברכיב הרלבנטי;

נקודת מקסימום, ותקרה לביצוע יתר, המזכה בציון ביצוע של 140% לכל היותר, בכל מקרה של ציון ביצוע בציון זה או מעליו ביעד וברכיב הרלבנטי,

ביחס לכל יעדי חברה – טווח הביצוע בין נקודת המינימום למקסימום נע בין ביצוע של 25% מעל או מתחת ליעד הנורמטיבי. בהתאם, ציון הביצוע בפועל ברכיב יעדי החברה בין נקודת המינימום ליעד בציון 100% משתנה ביחס של 1:1.2 (30%/25%), ובין ציון ביצוע של 100% לנקודת המקסימום ביחס של 1:1.6 (40%/25%).

ביחס לרכיב היעדים היחידתיים/אישיים והערכה אישית – טווח הביצוע בין נקודת המינימום למקסימום נע בין ביצוע של 40% מעל או 30%

<sup>12</sup> התקרות בטבלה הינן לפי מדיניות מגדל אחזקות אשר אושרה בספטמבר 2013 ובהתאם להצמדה למדד שנקבעה במדיניות זו במועד האמור.

מתחת ליעד הנורמטיבי. בהתאם, ציון הביצוע בפועל ברכיב יעדים אישיים/יחידתיים והערכת מנהל משתנה ביחס של 1:1.

ציון הביצוע של כל היעדים בכל רכיב ישוקלל לפי משקלו היחסי באותו רכיב ויהווה את הציון המשוקלל עבור אותו רכיב. הציון שהתקבל כאמור לעיל, בכל רכיבי המענק, ישוקלל בהתאם למשקלו היחסי של כל רכיב, ויהווה את ציון הביצוע הכולל ("ציון ביצוע כולל").

עם קבלת ציון ביצוע כולל, יוכפל הציון האמור במענק הנורמטיבי ויהווה את "סכום המענק המחושב".

בציון ביצוע כולל של 100%, יהיה סכום המענק המחושב כגובה המענק הנורמטיבי. בציון ביצוע כולל נמוך מ-70% יהיה סכום המענק המחושב שווה לאפס. בציון ביצוע של 140%, יהא סכום המענק המחושב המקסימלי בשיעור של 140% מהמענק הנורמטיבי, ובכל מקרה, סכום המענק המחושב המקסימלי לא יהיה (אף במקרה של ציון משוקלל כולל של 140% ומעלה) מעל 140% ממענק הנורמטיבי ("מענק מקסימלי").

לפיכך (ובהתאם לתקרת המענק הנורמטיבי המצוין בטבלה בסעיף 7.4.7.1 לעיל), במקרה של ציון משוקלל כולל מקסימלי של 140% סכום המענק המחושב המקסימלי יהיה, כמפורט להלן:

סכום מענק מחושב מקסימלי באלפי ₪	יור"ר דירקטוריון
ראה סעיף 7.2.3 לעיל	מנכ"ל
ראה סעיף 7.2.3 לעיל	מנהל בכיר / מנכ"ל או יור"ר
1,000	מקפת / מנכ"ל או יור"ר יוזמה
450	מנהל אחר

#### 7.5. מענק שנתי - גורמי השקעות

כל הוראות סעיף 7.4 לעיל יחולו גם על המענק השנתי לגורמי השקעות, ובכללם גורמי השקעות שהינם נושא משרה מורחב, בכפוף לשינויים וההתאמות הבאים בלבד:

##### 7.5.1. הרכב המענק השנתי – גורמי השקעות

לגורמי השקעות היעד החטיבתי יהיה נפרד מהיעד האישי ורכיבי המענק יהיו במשקלות הבאים:

רכיב יעדי חברה	רכיב יעד חטיבתי*	רכיב יעד אישי *	רכיב אישית הערכה
30%	25%	25%	20%

\* היעדים החטיבתיים והיעדים האישיים יהיו יעדים מדידים. מובהר כי אם יכללו ברכיב היעדים היחידתיים/אישיים יעדים שאינם מדידים, משקל רכיב זה יחד עם רכיב ההערכה האישית הכללית לא יעלו על 20%.

##### 7.5.2. הרכיב החטיבתי/יעד חטיבתי – גורמי השקעות

הרכיב החטיבתי, כולל יעד שהוגדר כתוצאה של ממוצע משוקלל בהתאם למשקל הנכסים בכל תיק השקעות לתקופת המדידה, לרבות תוצאה של תשואות שליליות, בהשוואה ליעד בנצ'מרק, אשר נקבעו לגביו מראש ביצועים מינימליים אשר יזכו בציון של 70% לסכום במענק מחושב ברכיב זה (ביצועים מתחת לרף זה לא יזכו בסכום מענק מחושב), וביצועים אשר, הם או מעבר להם, יזכו בציון מקסימלי של 140% לסכום במענק מחושב ברכיב זה בהתאם למפורט בסעיף 7.4.70 לעיל.

יעדי תיקי ההשקעות כוללים, במשקל יחסי שנקבע, מדידה של הסיכון ושל תשואות תיק הנוסטרו ותיקי ההשקעות של כספי החוסכים במסגרת קבוצת המוסדיים.

### 7.5.3. הרכיב האישי – גורמי השקעות

הרכיב האישי כולל יעדים לגורמי השקעות בהתאם לדסקים המקצועיים אליהם הם משתייכים. ברכיב זה, בדומה לרכיב החטיבתי, נקבעו לגביהם מראש ביצועים מינימליים אשר יזכו בציון של 70% לסכום במענק מחושב ברכיב זה (ביצועים מתחת לרף זה לא יזכו בסכום מענק מחושב), וביצועים אשר, הם או מעבר להם, יזכו בציון מקסימלי של 140% לסכום במענק מחושב ברכיב זה בהתאם למפורט בסעיף 7.4.7 לעיל.

7.5.3.1 הרכיב האישי של מנהל החטיבה יהיה זהה לרכיב החטיבתי.

7.5.3.2 הרכיב האישי של מנהל תיק השקעות יהיה יעד הבנצ'מרק של תיק ההשקעות הרלבנטי בניהולו.

7.5.3.3 הרכיב האישי של גורם השקעות שמשתייך או מנהל יותר מדסק מקצועי אחד יהיה מורכב מכל הדסקים מקצועיים בהם הוא נוטל חלק, במשקל יחסי זהה.

7.5.3.4 לעובדים ומנהלים של דסקים מקצועיים ו/או גורמי השקעות אחרים שלא הוסדר להם הרכיב האישי באופן פרטני, יהיה הרכיב האישי שלהם זהה לרכיב החטיבתי.

### 7.5.4. רכיב הערכה אישית – גורמי השקעות

מבלי לפגוע בתחולת האמור בסעיף 7.4.5 לעיל, ומבלי לגרוע מכלליות האמור במדיניות זו ביחס להפחתה של סכום המענק השנתי ו/או ביטולו, כמפורט בסעיף 7.1.4 לעיל, ברכיב הערכה אישית ביחס לגורמי השקעות, יילקחו בחשבון במיוחד מרכיבים איכותיים ביחס לניהול השקעות אשר היה קשה לכמתם ו/או לכמתם באופן שישקלל את הסיכונים הנלווים בצורה ראויה, כגון ייזום השקעות חדשות, חדשנות, איתור עסקאות וטיפול יעיל בהן וכיוצא ב', מרכיבים שעידוד כמותי בהם מחויב בריסון מקביל של נאותות ההשקעות והיותן לטובת תיק ההשקעות והיה קשה לאתר מדד ראוי שיביא לתוצאה זו.

7.5.5 בכל מקרה של נקיבת יעדי ייחוס אישיים ו/או יעדים חטיבתיים בדרך של הפניה למדד שמפורסם על ידי חברה ו/או גוף כלשהו – תהיה החברה רשאית, באישור המנכ"ל, לעשות שימוש ביעדי ייחוס המפורסמים על ידי חברה אחרת, בכל מקרה בו בו אין הבדל מהותי במדד עצמו, הרכבו ומשקלות הרכיבים הנמדדים בו. הודעה על עדכון ו/או שינוי כאמור תימסר אחת לשנה בעת הדיון השנתי במדיניות התגמול והיא תהיה בתוקף, כל עוד לא נקבע מפורשות אחרת, מכאן ולהבא או בעת העדכון בפועל של מדיניות תגמול זו, לפי המאוחר.

### 7.6. מענקים אחרים

#### 7.6.1 מענק מיוחד<sup>13</sup>

בנסיבות מיוחדות, יהיו רשאים המוסדות המוסמכים לאשר בתחילת שנה קלנדרית או במהלכה, לנושא משרה מורחב (ובמקרה של בעל תפקיד מרכזי אחר – המנכ"ל), תגמול מיוחד, ללא הפרשות סוציאליות ותנאים נלווים, בגין פעילות מיוחדת שאינה פעילות שוטפת, כגון פרויקטים ייחודיים או עמידה באתגרים בלתי צפויים שלא נכללו במסגרת תכנית העבודה, ובלבד שיעדי מענק זה והתקופה למדידתו, אשר יכול ותהא חופפת לשנים קלנדריות ויכול שתהא נקובה בכל דרך אחרת ולרבות חלקי שנה קלנדרית, יוגדרו מראש.

בתום תקופת המדידה שיועדה למענק זה, תבוצע המדידה וההערכה של הביצוע והזכאות למענק זה בגין הביצועים שעמדו ביסוד הענקתו, על ידי המוסדות

<sup>13</sup> לא יחול לגבי יו"ר דירקטוריון או מנכ"ל.



המוסמכים ביחס לבעל תפקיד מרכזי שהינו נושא משרה מורחב, וביחס לכל בעל תפקיד מרכזי אחר – על ידי המנכ"ל.  
המענק המיוחד לא יעלה על שלוש (3) כפולות השכר החודשי.

#### 7.6.2. מענק חתימה<sup>14</sup>

בשל הצורך לגייס כוח אדם איכותי, ניתן להעניק, באישור המוסדות המוסמכים, לנושא משרה מורחב (ולגבי כל בעל תפקיד מרכזי אחר – באישור המנכ"ל) מענק חתימה מיוחד שאינו מזכה בהפרשות סוציאליות ותנאים נלווים, אשר לא יעלה על סך של 3 כפולות השכר החודשי. מענק החתימה המיוחד ייקבע, בין היתר, תוך התחשבות בתנאי השוק ובנסיבות הספציפיות של אותו בעל תפקיד מרכזי כאמור.

#### 7.7. מדידה, הערכה, אישור תשלום מענקים

7.7.1. כל תשלום בפועל של מענק שנתי (למעט מענק חתימה), יבוצע לאחר ביצוע מדידה או הערכה, לפי העניין, של היעדים הרלבנטיים לגביו, תוך יישום הוראות מדיניות זו.

מענק מיוחד יימדד לאור היעדים שהוגדרו בגינו.

להלן פירוט לגבי מדידה, הערכה ואישור של מענק שנתי. האמור לגבי הערכה וגורם הערכה ומדידה להלן ביחס למענק שנתי יחול על המענק המיוחד בהתאמה.

#### 7.7.2. מדידה -רכיב יעדי חברה, תנאי סף ותנאים רוחביים

מידת העמידה ביעדי החברה וציון הביצוע הכולל ברכיב זה, תנאי סף, תנאים רוחביים להפחתה וכיוצ"ב. תנאים רוחביים של יישום מדיניות זו, לעניין המענק השנתי, יובאו לאישור המוסדות המוסמכים של מגדל ביטוח.

#### 7.7.3. מדידה יעדים אישיים/יחידתיים והערכה ברכיב הערכה כללית

7.7.3.1. ציון הביצוע ברכיב יעדים יחידתיים/אישיים, ככל שמי ממרכיבים אלו נכללים ברכיב המענק לבעל תפקיד מרכזי רלבנטי, למעט ביחס לגורמי השקעות, וציון הביצוע ברכיב ההערכה הכללית יינתן על ידי הממונה הרלבנטי בהתאם למבנה הארגוני של קבוצת המוסדיים וההסדר התחיקתי (להלן: "גורם הערכה ומדידה").

7.7.3.2. ביחס לגורמי השקעות- ציון הביצוע ברכיב יעדים יחידתיים/אישיים יינתן על ידי גורם חיצוני לחטיבת ההשקעות.

7.7.4. נטרולים -בעת מדידה ותחשיבים של יעדי הביצוע המבוססים על דוחות כספיים או נתונים פיננסיים אחרים, לרבות, מבלי לגרוע מהאמור, תנאי סף, תנאי הפחתה וכיוצ"ב, והנכללים במדיניות זו, ינוטרלו אירועים חד פעמיים וחריגים, לרבות ביחס לחברות הנכללות בתוצאה המצרפית, אשר לקיחתם בחשבון ביעדים מביאה לתוצאה שאינה משרתת את המטרות העומדות בבסיס הענקת התגמול השנתי ומתגמלת את בעלי התפקיד המרכזי בחסר או ביתר שלא על פי ביצועיהם.

<sup>14</sup> לא יחול על בעל שליטה או קרובו, כהגדרתם בחוק החברות.

## 7.8 תשלום הרכיב המשתנה ופריסתו

7.8.1 סך השווה לשיעור הנקוב להלן מתוך המענק השנתי שישולם לבעל תפקיד מרכזי (למעט, ככל שייכלל במענק השנתי, מענק חתימה) יידחה ("סכום נדחה") וישולם בפריסה של 3 תשלומים שווים, כשהתשלום הראשון הינו בתום 12 חודשים קלנדריים מתום שנת המענק, התשלום השני הינו בתום 24 חודשים קלנדריים מתום שנת המענק כשהתשלום השלישי הינו בתום 36 חודשים קלנדריים מתום שנת המענק:

סכום נדחה (שיעור מסך המענק השנתי)	
55.0%	יו"ר / מנכ"ל
52.5%	בעל תפקיד מרכזי שאינו פונקציית בקרה ובעל תפקיד דואלי
50.0%	פונקציית בקרה

7.8.2 תנאים לביצוע תשלום נדחה - ביצוע תשלום נדחה יהיה כפוף להתקיימות התנאים הבאים:

7.8.2.1 העדר חריגה מדרישות ההון על פי ההסדר התחיקתי במועד אישור מסמך מדיניות זה בתוספת כרית הביטחון.

7.8.2.2 עמידה בשיעור החזקה הנדרש בנכסים נזילים בהתאם להוראות ההסדר התחיקתי הקיים במועד אישור מסמך מדיניות זה בשנת התשלום הרלבנטית; וכן

7.8.2.3 הושגה תשואה על ההון של 7% לפחות בשנת התשלום הרלבנטית או בממוצע החל משנת המענק עד לשנת התשלום הרלבנטית (כולל).

לא התקיים תנאי סף כלשהו מהתנאים האמורים, לא ישולם הסכום השנתי הנדחה ותבטל הזכאות לחלק זה וליתר התשלומים של סכומים השנתיים הנדחים, ככל שיש, מאותה עת ואילך.

אולם, אם וככל שהתנאי שלא התקיים הוא תנאי סף 7.8.2.3 בלבד, הזכאות לסכום/ים השנתי/ים הנדחה/ים לא תבטל ותידחה לשנה הקלנדרית הבאה. קיומו של תנאי סף זה יימדד במצטבר (בממוצע שנתי) בשנה הקלנדרית העוקבת אליה נדחתה הזכאות כאמור, וככל שתהיה עמידה בתנאי זה במצטבר כאמור באותה השנה, תהא זכאות לסכום/ים השנתי/ים הנדחה/ים אשר לא שולמו עד לאותה עת ולרבות של השנה הקלנדרית העוקבת. דחיית הזכאות כאמור, אם לא תהא בשנה הקלנדרית העוקבת כאמור, תדחה לשנה הקלנדרית שלאחריה וכך גם בשנה הקלנדרית שלאחר מכן ובלבד שלא ניתן יהיה לדחות תשלומים/ם של סכום/ים שנתי/ים נדחה/ים כלשהו ביותר משלוש שנים קלנדריות רצופות.

7.8.3 בכל מקרה של שינוי בהוראות ההסדר התחיקתי הרלבנטיות לתנאי סף כאמור בסעיף 7.8.2.1 לעיל, יתכנסו המוסדות המוסמכים ויגבשו תנאי סף מתאים בהתאם לשינוי אשר יוחל ממועד השינוי ואילך תוך התאמה לעקרונות מדיניות התגמול.

7.8.4 למרות האמור בסעיף 7.8.1 לעיל, אם וככל שסך הרכיב המשתנה בשנה קלנדרית אינו עולה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע, לא יחול האמור בסעיף לעיל וכל המענק המחושב ישולם בתשלום שאינו נדחה.

## 7.9 השבה/חובת החזר

7.9.1 במקרה בו יתוקנו ו/או יוצגו מחדש דוחותיה הכספיים של קבוצת המוסדיים ו/או גוף מוסדי בה ו/או של קופת גמל בניהולה לשנה קלנדרית בגינה שולם מענק שנתי, באופן שבהתאם לתוצאות הכספיות המתוקנות ("התוצאות המתוקנות"), יסתבר כי מענק ו/או סכום כלשהו ברכיב המשתנה שהוענק לבעל תפקיד מרכזי לפני ביצוע תיקון הדוחות הינו גבוה מהמענק לו זכאי בעל התפקיד המרכזי על-פי התוצאות המתוקנות, ישיב בעל התפקיד המרכזי את ההפרש בין המענק שקיבל בפועל לבין המענק המחושב על בסיס התוצאות המתוקנות ולצורך ביצוע חובת החזר קבוצת המוסדיים תהיה רשאית לקזז את הסכום הדרוש להחזר (בפעם אחת או בתשלומים), לאחר מתן הודעה לבעל התפקיד המרכזי, מכל סכום המגיע לו ממנה, לרבות סכום/מים שנתי/ים שנדחה/ו אשר יבשילו ו/או כל תשלום שבעל תפקיד מרכזי זכאי לו ואשר נדחה מועד תשלומו, ו/או מענקים שלהם יהיה זכאי בעל תפקיד מרכזי, אם יהיה זכאי, בעתיד. להסרת ספק מובהר, כי אם בהתאם לתוצאות המתוקנות יסתבר כי המענק השנתי שהוענק לבעל תפקיד מרכזי הינו נמוך מהמענק לו היה זכאי בעל תפקיד מרכזי, תבוצע גם התאמה כלפי מעלה וישולם לבעל תפקיד מרכזי הסכום הדרוש על פי התוצאות המתוקנות.

כמו כן, בכל מקרה בו, יקבעו המוסדות המוסמכים כי, בהתחשב ברמת סיכון, התברר כי מדידת הרכיב המשתנה לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של הגוף המוסדי או של כספי חוסכים באמצעותו, יקבעו המוסדות המוסמכים הוראות, לפי נסיבות העניין, ובכלל זה יהיו רשאים להורות על החזר מענק שנתי או רכיב שנתי ששולם.

7.9.2 למרות האמור לעיל, ביחס לבעל תפקיד מרכזי, שאינו נושא משרה מורחב, ואשר ועדת התגמול קבעה שלא הייתה לו השפעה מהותית על הנסיבות כאמור לעיל, ניתן יהיה לקזז את סכום החזר מסכומים של הרכיב המשתנה שלהם ואשר טרם שולמו, אם קיימים, אך לא יידרש ממנו להשיב סכומים שקיבל. בהתאמה, במקרה כאמור, גם לא תבוצע התאמה כלפי מעלה, האמורה בסעיף 7.9.1 לעיל.

## 7.10 זכאות ביחס לתקופת העסקה חלקית בשנת המענק

בכפוף לאישור המוסדות המוסמכים, ביחס לנושא משרה מורחב, ובכפוף לאישור מנכ"ל, לגבי כל בעל תפקיד מרכזי אחר, בעל תפקיד מרכזי אשר יסיים את העסקתו במהלך שנה קלנדרית, שלא בנסיבות המקנות לחברה זכות לשלול פיצויי פיטורין על-פי חוק פיצויי פיטורין התשכ"ג-1963 ("נסיבות שוללות") וכן בעל תפקיד מרכזי שיחל את עבודתו בחברה במהלך שנה קלנדרית, יוכל לקבל את המענק השנתי באופן יחסי לתקופת העסקתו בתקופת המדידה ובלבד שעבד לפחות 6 חודשים בשנת המענק. כל יתר ההוראות במדיניות לעניין רכיב משתנה יחולו על מי שפרש כפי שהן חלות על מי שלא פרש, לרבות, מבלי למעט דחייתם של סכומים נדחים והתנייתם בתנאים. נקבעו הוראות לעניין תקופת המדידה ביחס לעובד חדש שעבד לפחות 6 חודשים בשנת המענק.

## 8. תנאי סיום העסקה

8.1. **הודעה מוקדמת** - בעלי תפקיד מרכזי, יהיו זכאים לתקופת הודעה מוקדמת של עד שלושה (3) חודשים. המנכ"ל והיו"ר, יהיו זכאים לתקופת הודעה מוקדמת של עד שישה (6) חודשים. בתקופת ההודעה המוקדמת יהיו זכאים בעלי תפקיד מרכזי לשכר החודשי, הפרשות סוציאליות ותנאים נלווים. ככלל, בעל תפקיד מרכזי יידרש לעמוד לרשות הגוף המוסדי הרלבנטי בתקופת ההודעה המוקדמת, אלא אם תחליט החברה אחרת (ובמקרה האחרון ישולמו לבעל תפקיד מרכזי דמי הודעה מוקדמת גם ללא מתן שירותים בפועל).

8.2. **פיצוי פיטורין** - במקרה של סיום העסקה, בעלי תפקיד מרכזי יהיו זכאים, למעט במקרה של פיטורין בנסיבות המאפשרות אי תשלום פיצויים ולמעט במקרה שתנאי העסקתו כוללים הסדר לפי סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים, תשכ"ג - 1963, לפיצויים בגובה 100% של השכר החודשי האחרון לכל שנת עבודה, או לסך הכספים הצבורים בקופת התגמולים, בגין ההפרשות לפיצויים, לפי הגבוה.

### 8.3. **מענק הסתגלות**

8.3.1. נושאי משרה במגדל ביטוח ונושאי משרה שהינם מנהלים בכירים במקפת או יוזמה, יהיו זכאים לתשלום של עד תשע (9) כפולות שכר כמענק הסתגלות (להלן בסכום שיוענק, אם יוענק, "מענק הסתגלות").

8.3.2. הוענק מענק הסתגלות, סך השווה למחציתו בלבד, ישולם במועד סיום העסקה ("סכום הסתגלות ראשוני"). אם וככל שבשנה הקלנדרית של מועד סיום ההעסקה, תהא חריגה מהיחס הנדרש בין הרכיב הקבוע לרכיב המשתנה הקבוע בסעיף 7.2 לעיל, יידחה תשלום סך השווה לסכום החריגה מסכום ההסתגלות הראשוני ל - 1 לחודש ינואר של תחילת השנה הקלנדרית העוקבת לאחר השנה הקלנדרית של סיום ההעסקה.

8.3.3. סך השווה למענק ההסתגלות בניכוי סכום ההסתגלות הראשוני ("סכום הסתגלות נדחה"), יידחה לתקופה של שלוש (3) שנים ממועד סיום ההעסקה וככל שהוא משולם למנכ"ל או ליו"ר - לתקופה של שלוש וחצי (3.5) שנים ממועד סיום העסקה. סכום ההסתגלות הנדחה ישולם בשלושה (3) או ארבעה (4) חלקים שווים, לפי העניין:

8.3.3.1. תשלום ראשון - בתום 12 חודשים קלנדריים ממועד סיום העסקה;

8.3.3.2. תשלום שני - בתום 24 חודשים קלנדריים ממועד סיום העסקה;

8.3.3.3. תשלום שלישי - בתום 36 חודשים קלנדריים ממועד סיום העסקה; וכן

8.3.3.4. תשלום רביעי, ביחס למנכ"ל ויו"ר, בתום 42 חודשים קלנדריים ממועד סיום העסקה.

8.3.4. תשלום מענק ההסתגלות, לרבות סכום הסתגלות נדחה יהא כפוף לתנאים הבאים:

8.3.4.1. יתקיימו תנאי הסף המנויים בסעיף 0, ולרבות לעניין זה ההוראות הנלוות בסעיפים 0 עד וכולל סעיף 7.8.4;

8.3.4.2. ביחס לתשלום הנדחה השני, השלישי והרביעי (אם וככל שקיים) כאמור בסעיף 8.3.3.2, 8.3.3.3 ו-8.3.3.4 לעיל, אם לא החל נושא המשרה לכהן במקום עבודה אחר.

8.3.5. על אף האמור בסעיף 8.3.4 לעיל, לפני ביצועו של כל תשלום ממענק ההסתגלות, יהיו רשאים המוסדות המוסמכים, בהתאם להמלצת המנכ"ל, להורות כי אף שלא התקיים תנאי כלשהו מהתנאים הנקובים בסעיף 8.3.4 לעיל, יבוצע תשלום מענק ההסתגלות, כולו או חלקו, בהתאם למכלול הנסיבות באותה העת, לרבות, מבלי למעט, תחילת עבודה במקום אחר, מידת הקשר ו/או ההשפעה של נושא המשרה לתנאי שלא התקיים וכן מידת השפעת ביצועו של תשלום זה על נטילת סיכונים עודפים.

8.3.6. מובהר, למען הסר ספק, כי מנכ"ל מגדל ביטוח יהיה רשאי, אך לא חייב, להתנות תשלום מענק ההסתגלות, סכום הסתגלות הראשוני או מי מתשלומי סכום ההסתגלות הנדחה בתנאים שונים נוספים על האמור בסעיף זה ו/או להחיל תנאים שנקבעו בסעיף זה ביחס לרכיב מסוים ממענק ההסתגלות על יתר רכיביו, כולם או חלקם.

## 9. שיפוי, ביטוח, פטור

- 9.1. נושאי המשרה, דירקטוריון וחברי ועדות השקעה יהיו זכאים לקבלת כתבי שיפוי מהגוף המוסדי בו הם מכהנים, בהתאם להוראות תקנון חברה הרלבנטי והאישורים הנדרשים על פי דין.
- 9.2. לא יוענק פטור מאחריות לנושאי המשרה, דירקטורים וחברי ועדות השקעה, אלא בכפוף לתיקון תקנונה וקבלת האישורים הנדרשים להענקת הפטור לפי הדין. מובהר, כי אין באמור כדי לפגוע בפטורים שהוענקו בעבר לנושאי משרה, דירקטורים או חברי ועדות השקעה.
- 9.3. בנוסף, קבוצת המוסדיים רשאית לרכוש ביטוח נושאי משרה (ביטוח D&O) עבור נושאי המשרה, דירקטורים וחברי ועדות השקעה, לרבות עבור בעל השליטה וקרוביו שיכהנו בקבוצת המוסדיים, וזאת, בסכומי ביטוח שלא יעלו על \$120,000,000.

## 10. גמול דירקטורים שאינם יו"ר הדירקטוריון או הדח"צים וגמול חברי ועדת השקעות

- 10.1. ככלל, שכרם של הדירקטורים בחברה (למעט יו"ר הדירקטוריון והדח"צים), וכן שכרם של חברי ועדת השקעות, יהיה בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התשי"ס-2000, ולא יעלה על הגמול המרבי המותר בתקנות אלו, ובכלל זה, לפי שיקול דעת החברה ובהתחשב בהגדרתם כבעלי מומחיות פיננסית או מקצועית.
- 10.2. שכר יו"ר הדירקטוריון ייקבע על פי הקריטריונים המפורטים במדיניות זו.

## 11. יישום, עדכון פיקוח בקרה

### 11.1. הסדר תחיקתי

הוראות מדיניות זו כפופים לכל דבר וענין לעמידה בהוראות ההסדר התחיקתי. בכל מקרה בו תימצא, אם תימצא, סתירה בין הוראות מדיניות זו להוראות ההסדר התחיקתי, יחולו הוראות המדיניות בהתאמה ובשינויים המתחייבים מההסדר התחיקתי ותוך הלימה לעקרונות שעמדו ביסוד קביעת מדיניות זו, ככל שהם מתיישבים עם ההסדר התחיקתי.

בכל מקרה של שינוי ו/או עדכון של ההסדר התחיקתי, יתכנסו המוסדות המוסמכים על מנת לעדכן ולהתאים את המדיניות להוראות ההסדר התחיקתי בהלימה לעקרונות היסוד שעמדו בבסיס המדיניות.

### 11.2. פרשנות

המדיניות תפורש בהתאם לעקרונות היסוד העומדים ביסודה ולהוראות ההסדר התחיקתי.

### 11.3. בקרה על תחשיב ועמידה בכללי המדיניות

קבוצת המוסדיים תקיים בקרה שוטפת על יישום מדיניות התגמול, ותודא כי מנגנון התגמול עקבי עם המדיניות, ויודא שהסכמי התגמול הקיימים והתגמולים בפועל עקביים עם מדיניות התגמול, מנגנון התגמול ונהלי הגוף המוסדי. כמו כן, קבוצת המוסדיים תודא שמדדי הסיכון והביצוע ותוצאותיהם עקביים עם מנגנון התגמול.

כמו כן תבוצע בקרה על כל התחשיבים ביחס למדידה של רכיבים ותגמול מוצע לבעל תפקיד מרכזי.

#### 11.4 ביקורת פנים

לאור הגדרת מדיניות תגמול ואופן יישומה, כ"פעילות מהותית", נושא זה ובדיקתו ייכלל בתכנית העבודה של מערך הביקורת הפנימית לפחות אחת לשנתיים.

#### 11.5 עדכוני התחולה של המדיניות ויישומה ביחס לבעל תפקיד מרכזי חדש

11.5.1 בעת שינוי ארגוני /כניסה לתפקיד/ שינוי הגדרת תפקיד או איוש חדש תיבחן הכללתו של בעל תפקיד במסגרת המדיניות בהתאם להגדרה של בעל תפקיד מרכזי ואפיוניה ("בעל תפקיד מרכזי חדש") וכן זיהויו כמשתייך לפונקציות בקרה או בעל תפקיד דואלי.

11.5.2 מבלי לגרוע מהאמור, מנהלת משאבי אנוש תערוך מידי שנה תיקוף כולל לרשימת בעלי תפקיד מרכזי ופונקציות בקרה על פי האפיונים ותעדכן את ועדת התגמול בדבר שינויים ברשימה זו.

11.5.3 הוראות המדיניות יחולו על הרכבה של קבוצת העובדים העונה להגדרות ולאפיונים האמורים.

#### 11.6 הוראות לעניין יישום תקופת המדידה של הרכיב המשתנה בקשר עם שינויים בבעל תפקיד מרכזי בקבוצת המוסדיים

נקבעו הוראות ביחס למקרה של מנהל ו/או עובד שמועסק לראשונה בקבוצת המוסדיים והוא בעל תפקיד מרכזי חדש ו/או מי שהועסק בקבוצת המוסדיים אך הפך להיות בעל תפקיד מרכזי חדש. כמו כן, נקבעו הוראות לגבי שינוי תפקיד של בעל תפקיד מרכזי בתקופת המדידה והוראות לגבי מי שהפסיק להיות בעל תפקיד מרכזי.

#### 11.7 תחולת המדיניות או חלק ממנה על מי שאינו בעל תפקיד מרכזי

מובהר כי קבוצת המוסדיים תהא רשאית, אך לא חייבת, להחיל מדיניות זו, כולה או חלקה, לרבות ביחס לרכיב המשתנה הכלול בה, על מי מעובדי קבוצת המוסדיים ו/או מנהלה שאינם בעלי תפקיד מרכזי.

החלה כאמור איננה מחייבת את מי מהגופים המוסדיים בקבוצת המוסדיים להמשיך ולכלול עובד ו/או מנהל כזה או אחר שאינו בעל תפקיד מרכזי במסגרת אישורי זכאות ו/או הענקות על פי המדיניות, ככל שתהיינה כאלו, או להחיל עליו, אם תוחל עליו המדיניות בשנה מסוימת, באותם תנאים שחלו עליו בשנים קודמות.

#### 11.8 מיקור חוץ

בעת התקשרות עם נותן שירות למתן שירותים או ביצוע תהליכים ו/או פעולות של גוף מוסדי בקבוצת המוסדיים ואשר, אלמלא נעשו על ידו היו מתבצעים על ידי הגוף המוסדי עצמו (למעט שירותים כאמור לגוף מוסדי מקבוצת המוסדיים או מכל חברה בחברה בשליטה של מגדל אחזקות), ואשר הינה בגדר "מיקור חוץ" בהתאם לחוזר גופים מוסדיים 2013-9-16 (או כל הוראת הסדר תחיקתי שתבוא במקומו) מיום 25.8.2013 ובמסגרת מדיניות מיקור חוץ של קבוצת המוסדיים ("מיקור חוץ"), וככל שלעובדים של נותן שירותים במיקור חוץ יש השפעה על פרופיל הסיכונים של הגוף המוסדי הרלבנטי או על כספי חסכון המנוהלים באמצעותו, תוודא קבוצת המוסדיים במסגרת הסכם ההתקשרות כי מנגנון התגמול של עובדים אלו עקבי עם הוראות ההסדר התחיקתי לגבי מדיניות תגמול ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

#### 11.9 איסור הסדרי גידור

בעלי תפקיד מרכזי לא יערכו הסדר גידור המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיב המשתנה בתגמולם.