

## מדיניות לתגמול משתנה (מענקים) לנושאי משרה ולמנהלי השקעות - 2013

בהתאם לחוזר הממונה על שוק ההון ביטוח וחסכון בעניין "מדיניות תגמול של נושאי משרה בגופים המוסדיים" 2009-9-24 (להלן: "חוזר התגמול") אמצה החברה ביחס לשנים 2011 ו-2012 מדיניות לתגמול משתנה (מענקים) לנושאי משרה ומנהלי השקעות.

להלן מובאת מדיניות התגמול לנושאי משרה ומנהלי השקעות, כפי שעודכנה על ידי ועדות הביקורת והדירקטוריונים של כלל החזקות עסקי ביטוח בע"מ (להלן: "כלל החזקות") וכלל חברה לביטוח בע"מ בישיבתם מיום 6 בדצמבר 2012 ואושרה על ידי ועדת הביקורת והדירקטוריון של כלל פנסיה וגמל בע"מ (להלן: "החברה") בישיבתם מיום 6.3.13 ו- 10.3.13, בהתאמה, וכן על ידי יתר הגופים המוסדיים בקבוצת כלל החזקות (כלל החזקות, החברה והגופים המוסדיים יקראו להלן ביחד "החברה").

### 1. כללי

1.1 ביום 6 בדצמבר 2012 וביום 10.3.13 אישר דירקטוריון כלל החזקות ודירקטוריון החברה, בהתאמה, מדיניות תגמול<sup>1</sup> לנושאי משרה (שאינם דירקטורים) בחברה<sup>2</sup> ולנושאי משרה במספר חברות בנות של כלל החזקות המעניקות לחברה שירותים (שירותי מיחשוב, ניהול השקעות ושיווק ישיר), ולנושאי משרה בחברות מחטיבת המימון של כלל החזקות (נושאי המשרה בכל החברות האמורות יקראו ביחד לעיל ולהלן "נושאי המשרה"), ולעובדים והמנהלים העוסקים בפועל בניהול השקעות בגופים המוסדיים בקבוצת כלל החזקות (לעיל ולהלן: "מנהלי השקעות").

1.2 מדיניות התגמול קובעת מתווה עקרונית לפיו תיקבע, מידי שנה, תכנית תגמול אישית לכל אחד מנושאי המשרה וממנהלי השקעות, המבוססת על סדרה של יעדים ומדדים ברמת החברה, ברמת היחידה הארגונית וברמה האישית, הכל בהתאם לעקרונות המפורטים להלן.

1.3 מדיניות התגמול הוכנה בהתאם לקבוע בחוזר התגמול.

1.4 יובהר, כי בכוונת כלל החזקות לאמץ מדיניות תגמול כוללת ביחס למכלול רכיבי התגמול בהתאם לתיקון מס' 20 לחוק החברות, התשנ"ט-1999. מדיניות זו תובא לאישור האורגנים המוסמכים של כלל החזקות עד למועדים הקבועים בתיקון האמור.

---

<sup>1</sup> מדיניות התגמול מתייחסת לרכיב המשתנה בתגמול הנגזר מביצועיו של נושא המשרה או מנהל השקעות, שאינו תגמול הוני הניתן בדרך של מתן תגמול הכולל הענקת ניירות ערך של כלל החזקות או המבוסס על שוויים.

<sup>2</sup> מנגנון התגמול ביחס למנכ"ל כלל החזקות קבועה בהסכם ההעסקה של המנכ"ל ומבוססת על מדיניות התגמול האמורה, בכפוף להתאמות המפורטות בהסכם ההעסקה האמור.

## 2. עקרונות מדיניות התגמול

### 2.1. כללי

2.1.1. התגמול, שיינתן על פי מדיניות התגמול לנושאי המשרה ולמנהלי ההשקעות, הינו חלק מהתגמול הכולל שיינתן לכלל עובדי ומנהלי כלל החזקות והחברות הבנות שלה (להלן: "הקבוצה") (גם אלו שמדיניות התגמול אינה חלה עליהם).

מדיניות התגמול קובעת את המסגרת לפיה תופעל תכנית תגמול אישית לכל אחד מנושאי המשרה ומנהלי ההשקעות בנפרד. תכנית התגמול האישית של כל נושא משרה ומנהל השקעות, תותאם למאפיינים הספציפיים של הפעילות עליה הוא אחראי ותכלול, בין היתר, יעדים ספציפיים הרלוונטיים עבורו.

מתווה לקביעת תכנית תגמול אישית לנושאי משרה יפורט בסעיף 2.2 להלן. מתווה לקביעת תכנית תגמול אישית, הכולל מאפיינים ייחודיים מסוימים הרלוונטיים לתגמול מנהלי ההשקעות, יפורט בדרך של התייחסות נפרדת בסעיף 2.3 להלן.

2.1.2. החברה קבעה את מנגנון התגמול לנושאי המשרה ולמנהלי ההשקעות באופן שנועד לעודד שיפור בתהליכים העסקיים ובהתנהלות העסקית של הגופים המוסדיים בקבוצה וכן לעודד הגדלת הרווחיות של הקבוצה לאורך זמן.

מדיניות התגמול נקבעה באופן שיעלה בקנה אחד עם האסטרטגיה העסקית של הקבוצה, ותהווה תמריץ ליישומה וכן באופן שנועד להביא להגברת תחושת ההזדהות של נושאי המשרה ומנהלי ההשקעות עם הקבוצה ועם פעילותה, להגביר את שביעות הרצון והמוטיבציה שלהם ולהביא לשימור נושאי המשרה ומנהלי ההשקעות האיכותיים בקבוצה לאורך זמן.

החברה קבעה את מדיניות התגמול בשים לב לעקרונות שנקבעו על ידי המפקח על הביטוח במסגרת חוזר התגמול.

2.1.3. מדיניות התגמול משקפת את התפיסה אותה מאמצת הקבוצה לגבי תגמול נושאי המשרה ומנהלי ההשקעות. מדיניות התגמול תעמוד בתוקפה עד לשינויה ו/או ביטולה במתכונתה הנוכחית על ידי האורגנים הרלוונטיים של כלל החזקות. ביחס לכל שנה קלנדרית, האורגנים הרלוונטיים של כלל החזקות ו/או של החברה יהיו רשאים לבטל את מדיניות התגמול במתכונתה הנוכחית, לסטות ממנה או לשנותה לפי שיקול דעתם הבלעדי,

ביחס לכלל נושאי המשרה ומנהלי ההשקעות, או ביחס לנושא משרה ו/או מנהל השקעות ספציפי, וזאת למעט קביעת בונוס המטרה, אם וככל שנקבע לנושא משרה מסוים במסגרת הסכם ההעסקה עימו. שינוי במדיניות, אם יחול, יובא לאישור האורגנים הרלוונטיים של כלל החזקות ו/או של החברה, אשר יבטיחו כי השינוי עולה בקנה אחד עם דרישות חוזר התגמול. על אף האמור לעיל, במקרה בו קבעו האורגנים הרלוונטיים של כלל החזקות את היעדים הנדרשים על פי מדיניות התגמול ביחס לשנה קלנדרית כלשהי, מדיניות התגמול תעמוד בתוקפה, ללא שינוי, ביחס לאותה שנה קלנדרית, והכל בכפוף להוראות כל דין.

כמו כן, כל תשלום אשר ישולם לנושא משרה או למנהל השקעות בהתאם למדיניות התגמול, ככל שישולם, אינו ולא ייחשב כחלק משכרו 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 פיטורים, הפרשות לקופות הגמל וכיו"ב.

2.1.4. הנהלת כלל החזקות, באמצעות אגף המשאבים, תבצע בחינה שנתית של נאותות המתווה המפורט בסעיפים 2.2 ו-2.3 להלן ותעביר המלצותיה לדירקטוריון כלל החזקות אשר יפעל לעדכון, במידת הצורך, של מדיניות התגמול.

## 2.2. מתווה לקביעת תכנית תגמול אישי לנושאי המשרה

תכנית תגמול אישית תיקבע לכל אחד מנושאי המשרה בחברה, זאת על בסיס המתווה שלהלן ובכפוף לעקרונות הקבועים בו. תכנית התגמול האישית תובא מראש לידיעתו של כל נושא משרה.

### 2.2.1. **מגבלות ותנאים מקדימים לחלוקת בונוס שנתי**

תנאי מקדים לחלוקת בונוס לנושאי משרה בגין שנה מסוימת הינו עמידת כלל החזקות בשיעור של 70% מיעד הרווח הכולל לשנה (לאחר מס), שנקבע מראש לכלל החזקות לאותה שנה (להלן: "הרווח הכולל" ו"יעד הרווח הכולל")<sup>3</sup>. הדירקטוריון, על פי שיקול דעתו הבלעדי, רשאי לקבוע כי המגבלה תיקבע בהתאם לעמידה ביעדים נוספים.

### 2.2.2. **קריטריונים לקביעת הבונוס השנתי לכל נושא משרה**

<sup>3</sup> בכל מקום במסמך מדיניות זה בו ישנה התייחסות לרווח הכולל (או ליעד הרווח הכולל), הכוונה היא לרווח הכולל, אשר בחישובו נלקחו בחשבון סכומי הבונוס שיחולקו בגין אותה שנה על פי מדיניות תגמול זאת.

2.2.2.1. סכום הבונוס השנתי הניתן לחלוקה לכל נושא משרה יוגבל מראש, כמפורט להלן, באופן שיבטיח איזון הולם בין הבונוס לבין הרכיב הקבוע שבתגמול של נושא המשרה.

2.2.2.2. אוכלוסיית נושאי המשרה תחולק למספר קטגוריות, אשר לכל אחת מהן יקבע בונוס מטרה במונחים של אחוז מסוים מיעד הרווח הכולל, או במונחי משכורת, כאשר בכל מקרה לא יעלה בונוס המטרה על 0.2% מיעד הרווח הכולל, וכל זאת למקרה שנושא המשרה עמד ב-100% מיעדי התכנית האישית (להלן: **"בונוס המטרה"**)<sup>4</sup>. בונוס המטרה בכל קטגוריה של נושאי משרה, נקבע כאחוז מיעד הרווח הכולל, או במונחי משכורת, בהתאם לבכירות נושא המשרה ומידת השפעתו על התוצאות הכספיות של כלל החזקות.

2.2.2.3. סכום הבונוס השנתי המקסימלי הניתן לחלוקה לכל אחד מנושאי המשרה יוגבל כאמור ויהיה תלוי גם באופן השגת היעדים של נושא המשרה המסוים כפי שנקבעו במסגרת תכנית התגמול האישית (להלן: **"יעדי התכנית האישית"**), כמפורט להלן.

2.2.2.4. בכפוף למגבלות ולתנאים המפורטים בסעיף 2.2.1 לעיל, לכל נושא משרה, עבור כל רכיב בקטגוריות היעדים כמפורט בסעיף 2.2.2.5 להלן (ועל פי המשקל היחסי שיקבע לכל רכיב), יקבע בונוס שנתי אישי כמכפלה של בונוס המטרה, במקדם שישקף את אופן השגת יעדי התכנית האישית שנקבעו לנושא המשרה. המקדם האמור יכול שיהיה נמוך מ-1 (אם נושא המשרה השיג רק חלק מיעדי התכנית האישית) ויכול שיהיה גבוה מ-1 (אם ביצועי נושא המשרה עלו בפועל על אלו שנקבעו לו כיעד), ובלבד שערכו של המקדם לא יעלה על 1.5. הבונוס יחושב עבור כל רכיב בנפרד, וסך הבונוסים שיחושבו בגין כל הרכיבים יהווה את הבונוס המחושב לנושא המשרה הרלוונטי. חישוב ערכו של כל אחד מהמקדמים עבור כל אחד מרכיבי התכנית האישית יבוצע באופן הבא: במקרה בו שיעור העמידה ביעד יהיה נמוך מ-70%, ערכו של המקדם יהיה שווה ל-0; במקרה בו שיעור העמידה ביעד מצוי בטווח שבין 70.01% ל-100% ערכו של המקדם ינוע בין 0.7 (עבור 70.01%) ל-1 (עבור 100%), כאשר בתוך הטווח האמור המקדם יחושב באופן ליניארי; במקרה בו שיעור

העמידה ביעד מצוי בטווח שבין 100.01% ל-130% ערכו של המקדם יחושב בהתאם לשיעור העמידה ביעד (באחוזים) חלקי 100, כאשר מנה זו מוכפלת ב-150 ומחולקת ב-130 (לדוגמא: במקרה של שיעור עמידה ביעד של 120%, המקדם יהיה שווה ל-1.38).

2.2.2.5. יעדי התכנית האישית שיקבעו לכל אחד מנושאי המשרה יגזרו, בין השאר, מתכנית העבודה האסטרטגית של הקבוצה ומתכנית העבודה של היחידה הארגונית אליה משייך ו/או עליה ממונה נושא המשרה, ויחולקו לשלוש קטגוריות מדידה כדלקמן, אשר לכל אחת מהן יינתן משקל יחסי, כמפורט להלן:

(א) יעד הרווח הכולל של כלל החזקות – המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 15% ל-25%.

(ב) יעדים עסקיים, מקצועיים ואחרים ברמת היחידה הארגונית (לדוגמא: מדד רווחיות; נתח שוק; מדד צמיחה; מדדי תפעול ושירות; מדד של ציות לנהלים פנימיים וציות להוראות הדין; מדד של השלמת אבני דרך בפרויקטים משמעותיים) – המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 60% ל-70%.

היעדים על פי ס"ק זה לעיל יכללו, בית היתר, יעדים ארוכי טווח.

(ג) הערכת ביצועים על ידי מנכ"ל כלל החזקות (ההערכה תתבסס על ההליך המובנה של הערכת העובדים המתקיים בקבוצה, ותתייחס, בין השאר, לקריטריונים שאינם פיננסיים. הערכת מנכ"ל כלל החזקות תתייחס, בין השאר, לתרומה ארוכת הטווח של נושא המשרה ולביצועיו ארוכי הטווח) - המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 10% ל-20%.

יובהר, כי המשקל שיינתן לכל שלוש הקטגוריות האמורות לעיל יעמוד על 100%.

פירוט היעדים בכל קטגורית מדידה וכן המשקל היחסי של כל אחת מקטגוריות המדידה יותאם לכל נושא משרה בנפרד, בהתאם לרמת הבכירות של נושא המשרה ובהתאם ליחידה הארגונית אליה הוא משייך ו/או עליה הוא ממונה.

2.2.2.6. בכל מקרה, הבונוס השנתי אשר ישולם לכל נושא משרה על פי מדיניות תגמול זאת לא יעלה על סך של 1 מליון ש"ח<sup>5</sup>.

### 2.3. מתווה לקביעת תכנית תגמול אישי למנהלי השקעות

החברה תקבע תכנית תגמול אישית לכל אחד ממנהלי ההשקעות, בהתאם לקבוע בסעיף 2.2 לעיל ובהתאמות ובשינויים המחויבים בשל התנאים המיוחדים למנהלי ההשקעות המפורטים להלן:

2.3.1. יעדי התכנית האישית של כל מנהל השקעות ייקבעו על פי מדדים הקשורים לעד שלוש קטגוריות מדידה כדלקמן:

2.3.1.1. יעד הרווח הכולל של כלל החזקות – המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 15% ל-25%.

2.3.1.2. יעדים ברמת תיק העמיתים או ברמת תיק הנוסטרו, לפי הענין, (לדוגמא: מדדים כמותיים הבוחנים עמידה ביעדי מובילות כפי שנקבעו במדיניות ההשקעות; ציות להוראות הדין ולהנחיות פנימיות) וכן יעדים ברמת התחום הספציפי מבין תחומי ההשקעות (לדוגמא: מיקומו של תחום הפעילות בו מועסק מנהל ההשקעות בדירוג חיצוני הניתן לאותו תחום פעילות בחברות שונות) – המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 60% ל-70%.

2.3.1.3. הערכת ביצועים על ידי מנכ"ל כלל החזקות (ההערכה תתבסס על ההליך המובנה של הערכת העובדים המתקיים בקבוצה, ותתייחס, בין השאר, לקריטריונים שאינם פיננסיים. הערכת מנכ"ל כלל החזקות תתייחס, בין השאר, לתרומה ארוכת הטווח של מנהל ההשקעות ולביצועיו ארוכי הטווח) - המשקל שיינתן לקטגוריה זו הינו בין 10% ל-20%.

יובהר, כי המשקל שיינתן לכל שלוש הקטגוריות האמורות לעיל יעמוד על 100%.

פירוט היעדים בכל קטגורית מדידה וכן המשקל היחסי של כל אחת מקטגוריות המדידה יותאם לכל מנהל השקעות בנפרד, בהתאם לרמת

---

<sup>5</sup> בישיבות ועדת הביקורת ודירקטוריון כלל החזקות וכלל ביטוח שהתקיימו ביום 6 בדצמבר 2012 הוחלט ביחס ל-11 נושאי משרה בקבוצת כלל כדלהלן: (א) משנים למנכ"ל שהינם חברי הנהלה – ביחס לשנת 2013 הבונוס המקסימלי לא יעלה על 1 מליון ש"ח; (ב) משנים למנכ"ל אחרים וסמנכ"לים בכירים - ביחס לשנת 2013 הבונוס המקסימלי לא יעלה על 0.5 מליון ש"ח.

הבכירות של מנהל השקעות ובהתאם ליחידה הארגונית אליה הוא משויך ו/או עליה הוא ממונה.

2.3.2. כל אחד מהיעדים שבתכנית האישית של מנהל השקעות (למעט הקטגוריה של הערכת מנכ"ל כלל החזקות) ייבחן על בסיס הביצועים הרלוונטיים בשלוש השנים הקודמות למועד חלוקת הבונוס, זאת על פי ממוצע שנתי משוקלל בו יינתן משקל גבוה יותר לשנה האחרונה.

2.3.3. לגבי מנהל השקעות אשר מועסק תקופה קצרה משלוש שנים, בחינת היעדים ברמת הקבוצה (רווח כולל) תהיה על בסיס ביצועי שלוש שנים קודמות ואילו שאר היעדים יבחנו על בסיס השנה האחרונה בלבד.

2.3.4. למניעת ספקות מובהר, כי בכל מקרה, הבונוס השנתי אשר ישולם לכל מנהל השקעות על פי מדיניות תגמול זאת לא יעלה על סך של 1 מליון ש"ח.

### **3. הזכאות לבונוס בגין תקופת העסקה חלקית**

במקרה בו יסתיימו יחסי עובד-מעביד בין נושא משרה או מנהל השקעות לבין החברה במהלך שנה קלנדרית יחושב סכום הבונוס השנתי בהתאם למדיניות תגמול זו, כאשר יעד הרווח הכולל יתוקן ויחושב באופן יחסי בהתאם לתקופת העסקתו של נושא המשרה או מנהל השקעות בחלק אותה שנה (לדוגמא: לו יעד הרווח הכולל היה 300 מליון ש"ח ונושא המשרה או מנהל השקעות עבד במהלך השנה האחרונה חצי שנה בדיוק, יעד הרווח הכולל בגין אותה תקופה של חצי שנה עבור חישוב הבונוס השנתי לנושא המשרה או מנהל השקעות כאמור יעמוד על 150 מליון ש"ח) והרווח הכולל לתקופה יחושב בהתאם לרווח הכולל לתקופה (לאחר מס) שנכלל בדוחותיה הכספיים הרבעוניים של החברה בהתייחס לתקופת העבודה הרלבנטית באותה שנה.

### **4. השבה של הבונוס**

במקרה בו יתוקנו דוחותיה הכספיים המאוחדים והמבוקרים של כלל החזקות לשנה כלשהי, באופן שיש סכום המענק, שהגיע לנושא המשרה או למנהל השקעות בגין אותה שנה, מחושב בהתאם לנתונים המתוקנים, היה מקבל המנהל מענק בסכום אחר, תשלם החברה לנושא המשרה או למנהל השקעות, או ישיב נושא המשרה או מנהל השקעות לחברה, לפי העניין, את ההפרש בין סכום המענק שקבל לזה שהיה זכאי לו עקב התיקון האמור.