

מדיניות תגמול
בגופים המוסדיים בקבוצת הראל
הראל חברה לביטוח בע"מ והחברות הבנות שלה
("הגופים המוסדיים")

הגדרות 1.

כל אחד מאלה : 1. נושא משרה כהגדרתו בחוק החברות, למעט דירקטור חיצוני. 2. חבר ועדת השקעות שאינן תלויות תשואה וחבר ועדת השקעות תלויות תשואה או ועדת השקעות של קופת גמל, למעט דירקטור חיצוני או נציג חיצוני, וכן מבקר פנימי, מנהל כספים ראשי, אקטואר ממונה, מנהל סיכונים ראשי, מנהל טכנולוגיות מידע, יועץ משפטי ראשי, חשבונאי ראשי, מנהל השקעות ראשי, ראש אגף האחראי למוצרי ביטוח, לקרנות פנסיה או לקופות גמל. 3. כל ממלא תפקיד כאמור לעיל גם אם תוארו שונה. 4. ממלא תפקיד אחר בגוף מוסדי, שהוא בעל היתר להחזקת אמצעי שליטה בגוף המוסדי, או שהוא קרובו של בעל היתר כאמור.	"נושא משרה" -
1. כל מי שמועסק על ידי גוף מוסדי, במישרין או בעקיפין, ולפעילותו עשויה להיות השפעה משמעותית על פרופיל הסיכון של הגוף המוסדי או של כספי חוסכים באמצעותו, בין אם מתקיימים יחסי עובד-מעביד בינו לבין הגוף המוסדי ובין אם לאו, וזאת כפי שייקבע על ידי ועדת התגמול מעת לעת. 2. כל עוד לא נקבע אחרת על ידי ועדת התגמול בכלל "בעל תפקיד מרכזי" ייכללו : (א) כלל נושאי המשרה בגופים המוסדיים. (ב) מי שאינו נושא משרה אולם סך התגמול שקיבל בגין כל אחת מהשנתיים שחלפו, עולה על 1.5 מיליון ש"ח. (ג) מי שעוסק בניהול השקעות של הגופים המוסדיים ושל כספי חוסכים באמצעותו.	"בעל תפקיד מרכזי" -

(ד) כל מי שעוסקים בפעילות של ניהול השקעות תחת מנהלי ההשקעות, דהיינו העובדים הכפופים ישירות למנהלי מחלקות ההשקעה בחטיבת ההשקעות. (ה) מנהלי יחידות השיווק בחטיבת השיווק והמכירות ובמחוזות. (ו) החתמים הראשיים של ענפי הפעילות השונים.	
מי שהינם בעלי תפקיד מרכזי שעובדים במחלקת ניהול סיכונים בחטיבת האקטואריה וניהול סיכונים, האקטוארים הממונים, אקטואר רווחיות, חשבות, ניהול כספים, ייעוץ משפטי וביקורת פנימית. לגבי מנהל חטיבת הכספים ולגבי היועצת המשפטית, שתפקידם הינו "דואלי" - הן עסקי והן בקרה, נקבעו הוראות מיוחדות הלוקחות בחשבון את הדואליות של תפקידם. לגבי מנהלי הכספים עצמם נקבעו הוראות בהתאם לתפקידם כנושאי משרה בתפקיד בקרה.	"נושאי משרה בתפקיד בקרה" -
השנה הקלנדארית שבגינה ניתן המענק.	"שנת מענק" -
השכר ברוטו בגינו בוצעו הפרשות סוציאליות, ואולם, במקרה שבעל התפקיד המרכזי מועסק תמורת דמי ניהול (כנגד חשבונית חודשית), המשכורת ברוטו שתילקח בחשבון לצורך מדיניות התגמול תהיה לפי המשכורת ברוטו שמשולמת לבעל התפקיד המרכזי בתפקיד דומה ושעלות העסקתו דומה.	"משכורת" -
ההכנסה שבעדה משולמים דמי ביטוח לאומי לפי פרק ט"ו לחוק הביטוח הלאומי [נוסח משולב], התשנ"ה - 1995	"שכר" -
מענק קבוע מראש, המעוגן בחוזים האישיים הקיימים עם חלק מנושאי המשרה ובעלי התפקידים הבכירים בחברה.	"המענק המובטח" -
מענק מותנה ביצועים, אשר ייזקף לבעל תפקיד מרכזי בגין ביצועי החברה וביצועי בעל התפקיד המרכזי עצמו, והיחידות שבניהולו ואחריותו, בגין כל שנת מענק. הפרמטרים המשמשים לקביעת המענק השנתי במסגרת מדיניות התגמול הינם לתקופה שלא תעלה על שלוש שנים. בתום התקופה כאמור, ייבחנו הפרמטרים, ויעודכנו במידת הצורך.	"המענק השנתי" -
מענק לטווח ארוך הניתן במכשיר הוני, כגון: כתבי אופציה, מניות	"המענק ההוני" -

חסומות, או RSU (Restricted Stock Units) – יחידות מניות חסומות על מניות הראל השקעות, בהתאם לאמור בסעיף 10 להלן.	
משקף "זקיפה כלכלית" לשנת המענק בגין המכשיר ההוני שהוענק, ומחושב לגבי כל הענקה, באמצעות חלוקת שווי המכשיר ההוני במועד ההענקה, בתקופת ההבשלה המקסימלית (בשנים) בגין אותה ההענקה, והכפלה בתקופת ההבשלה היחסית שחלה בשנת המענק. במקרה שקיימים מספר מכשירים הוניים שתקופת הבשלתם חלה במהלך שנת המענק, המענק ההוני השנתי ייקבע על פי סכום המענקים ההוניים השנתיים בגין ההענקות השונות.	"המענק ההוני השנתי" -
כל המענקים ששולמו או נזקפו בגין שנת המענק (למעט סכומים ששולמו בשנת המענק בהתאם למנגנון הדחייה והפריסה של מענקים, בגין שנים קודמות), לרבות המענק המובטח, רכיב תגמול קבוע שאינו מזכה בהטבות סוציאליות והפרשות פנסיוניות, המענק השנתי (מותנה הביצועים), מענק מיוחד ככל ששולם, והמענק ההוני השנתי. למען הסר ספק, מובהר בזה, כי המענקים אינם מהווים חלק מהשכר המשולם ולא יובאו בחשבון לצורך הפרשות סוציאליות, פיצויים, קצבת פרישה ולא יחשבו כתנאי נלווה מכל מין וסוג שהוא של מי מנושאי המשרה.	"המענקים" -
רכיבים בתגמול שאינם רכיבים קבועים. הרכיבים המשתנים יכללו את המענק השנתי (המענק מותנה הביצועים) בניכוי סכום המענק המובטח בתוספת המענק המיוחד ובתוספת המענק ההוני השנתי.	"הרכיבים המשתנים" -
סכום המענק השנתי (המענק מותנה הביצועים) במקרה של קבלת ציון 100. לכל בעל תפקיד מרכזי ייקבע הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי, במונחי משכורות חודשיות, בהתאם לתפקידו. מענק שנתי נורמטיבי למנכ"ל דקלה ולמשנים למנכ"ל הראל ביטוח סך של עד 6 משכורות ומענק שנתי מקסימאלי עד 7.2 משכורות (נורמטיבי 6 משכורות: 1.2 משכורות- שק"ד; 4.8 משכורות- פרמטרים כמותיים). לגבי מנכ"ל הראל ביטוח הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי יהיה בגובה 10 משכורות (כולל הרכיב שהינו בשיקול דעת, שהינו בהיקף מקסימאלי של עד 2 משכורות חודשיות); לגבי יו"ר הדירקטוריון הסכום הנורמטיבי	"הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי" -

של המענק השנתי יהיה בגובה של 8 משכורות.	
רכיב בתגמול שהוא אחד מאלה: השכר, ההפרשות הסוציאליות, הנלוות וההטבות הכלליות כהגדרתן להלן, המענק המובטח, רכיב תגמול קבוע שאינו מזכה בהטבות סוציאליות והפרשות פנסיוניות (לגבי פיצויים - עד שיעור פיצויים של 100%).	"הרכיבים הקבועים" -
הטבות שנהוג לתת לבעלי תפקידים מרכזיים בכירים בחברה, חלקן ניתנות, בכפוף לתנאים מסוימים, גם לאחר פרישה (בעיקר, זכות להמשיך ולהיכלל בביטוחים קבוצתיים וזכות לרכוש מוצרים של הקבוצה בתנאים הניתנים לעובדי הקבוצה), ובכלל זה: - רכב (בעין או בשווי), החזר הוצאות רכב וגילום שווי למס של הרכב - החזקת טלפון / טלפון סלולרי - דמי חבר לאגודות מקצועיות - מנוי לעיתונים וספרות מקצועית - ביטוח אחריות מקצועית - בדיקות סקר תקופתיות - פוליסת ביטוח בריאות / שיניים קבוצתית לעובדי קבוצת הראל - פוליסת ריסק קבוצתית לבכירים בקבוצת הראל - פוליסת אובדן כושר עבודה קבוצתית לעובדים בקבוצת הראל - דמי הבראה עד תקרה של 16 ימים בשנה - חופשה שנתית עד תקרה של 24 יום בשנה (למעט מי שהסכם העסקתו במועד אישור המדיניות קובע זכאות למספר גדול יותר של ימים, אך בכל מקרה לא יותר מ- 30 יום בשנה) - דמי מחלה עד תקרה של 30 יום בשנה - השתתפות בהשתלמויות ונסיעות תימרוץ לסוכנים (כולל בן/ת זוג) - פעילויות רווחה כמקובל בקבוצת הראל (כגון: שי לחג, נופש, ארוחות, ימי גיבוש וכיוצ"ב). - רכישת מוצרי ביטוח של קבוצת הראל בתנאים ייחודיים הניתנים לעובדי הקבוצה.	"הטבות כלליות" -

- רכישת מוצרים פיננסיים של הראל פיננסים בתנאים ייחודיים הניתנים לעובדי הקבוצה.	
הדוחות הכספיים השנתיים בגין שנת המענק הרלבנטית.	"דוחות כספיים" -
הרווח הכולל בשנת המענק מחולק בהון העצמי הממוצע בשנת המענק (ההון העצמי הממוצע יחושב כממוצע של ההון העצמי בתום כל רבעון במהלך שנת המענק, על פי הדוחות הכספיים הרבעוניים והשנתיים).	"תשואת הרווח הכולל" -
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. תגמול לשנת מענק מסוימת יכללו, בין היתר, את הרכיבים הבאים: - שכר, סוציאליות ונילוות ששולמו ונזקפו בגין שנת המענק (למעט פיצויים - ראו להלן); - <u>מענקים</u> - כל המענקים שהגדרתם לעיל. - <u>ביטוחים</u> - פרמיות על ביטוחים בגין בעל התפקיד המרכזי ששולמו בגין שנת המענק וכן השתתפות בפועל בשיפוי ששולמה במהלך שנת המענק. - <u>פיצויים ופיצויים מוגדלים</u> - הזקיפה של רכיבים אלה לשנת המענק תיקבע על פי ההתחייבות הנצברת בגין כל רכיב¹ בתום שנת המענק כשהיא מחולקת לתקופת הוותק הרלוונטית של בעל התפקיד המרכזי (בשנים) בגין אותו רכיב בתום אותה שנה (תקופת וותק נמוכה משנה תעוגל, לצורך החישוב, ל-1). - <u>תקופת הסתגלות</u> - הזקיפה השנתית בגין רכיב זה תיקבע בשנים הראשונות ממועד קבלת ההטבה, על ידי חלוקת עלות ההטבה נכון לסוף שנת המענק, בתקופת ההסכם (בשנים), אך לא יותר משלוש שנים. הזקיפה לשנת המענק תהא תוך התחשבות בחלק היחסי של תקופת ההסכם שחלה בשנת המענק. - <u>תקופת הודעה מוקדמת ואי תחרות</u> - הזקיפה בגין רכיבים אלה תהא בהתאם לזקיפה החשבונאית בדוחות הכספיים.	"תגמול" -

¹ תקופת הוותק לצורך פיצויים רגילים עשויה להיות שונה מתקופת הוותק לצורך פיצויים מוגדלים.

כל תגמול המשולם לנושא משרה, בסיום תקופת ההעסקה, מעבר לתגמולים בגין סיום העסקה שנקבעו לכלל העובדים והמועסקים בחברה.	"מענק פרישה" -
כל אחת מהחברות בגופים המוסדיים	"החברה" -
הראל השקעות בביטוח ושירותים פיננסיים בע"מ.	"הראל השקעות" -
הראל השקעות והחברות המוחזקות על ידה	"הקבוצה"

2. מבוא

2.1. מדיניות התגמול נועדה לשמש הן לצורך הנעת המנהלים הבכירים והכוונתם בהתאם ליעדי הקבוצה ותכניתה האסטרטגית, והן לצורך שימור התחרותיות בגיוס ובשימור כוח אדם איכותי בתפקידי ניהול בכירים. כל זאת, במטרה ליצור ערך כלכלי ארוך טווח לקבוצה.

2.2. מדיניות התגמול מבוססת, בין היתר, על מדיניות התגמול בהראל השקעות המבוססת על הוראות חוק החברות, התשנ"ט-1999 ("חוק החברות") לעניין תגמול של בעלי תפקידים מרכזיים בחברה ולעניין קביעת מדיניות תגמול (שנקבעו, בין היתר, בחוק החברות (תיקון מס' 20), התשע"ב-2012) וחוזר המפקח על שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר ("המפקח"), מיום 10 באפריל 2014 שעניינו מדיניות תגמול בגופים מוסדיים ("החוזר"). מדיניות התגמול של החברה אומצה לראשונה על ידי כל אחד מהדירקטוריונים של הגופים המוסדיים במהלך הרבעון האחרון של שנת 2013 והרבעון הראשון של שנת 2014 והיתה מבוססת, בין היתר, על חוזר המפקח מיום 20 בנובמבר 2009. בעקבות פרסום החוזר (במסגרתו בוטל החוזר מיום 29 בנובמבר 2009), עודכנה מדיניות התגמול של החברה בהתאם להוראות החוזר, כך שהמדיניות המעודכנת הינה המדיניות המפורטת במסמך זה.

2.3. תוך כדי הדיונים בעדכון מדיניות התגמול פורסם תזכיר הצעת חוק תגמול נושאי משרה במוסדות פיננסיים (אישור מיוחד והגבלת הוצאות בשל תגמול חריג), תשע"ד - 2014 (להלן: ה"תזכיר"). כמו כן, ב-12 ביוני 2014 התקבל מכתבה של סגנית הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר בו צוין כי עלות השכר המרבית הנקובה בתזכיר הצעת החוק משקפת לדעת הממונה תגמול מירבי נאות (להלן: "עמדת הממונה"), וכי יש להתייחס לעמדת הממונה במדיניות התגמול. מאחר שמדובר בתזכיר הצעת חוק, שכלל לא ניתן להעריך האם ייחפץ לחקיקה סופית ואם כן מה יהיו הוראותיו המחייבות; ומאחר שתזכיר החוק עצמו אינו מקנה זכות להפר או לפתוח הסכמים קיימים באופן מיידי, אלא קובע כי החוק יחול לגבי הסכמים קיימים רק שנה ממועד פרסומו;

ומאחר שהחוזר קובע מפורשות שאין בו כדי לפגוע בזכויות מוקנות וצבורות (סעיף 12 (ג) לחוזר) ושהסכמים קיימים יותאמו עד ליום 31.12.2016 ;

ומאחר שבהתאם להוראות תיקון 20 לחוק החברות, רכיבים מסוימים בהסכמי הבכירים בקבוצה, שהוראות התזכיר ועמדת הממונה רלוונטיים לגביהם, יובאו ממילא לאישור האסיפה הכללית עד לחודש אוקטובר 2016 (ולגבי בעלי השליטה עד מרץ 2015) ;

הוחלט לקבל בשלב זה "החלטות ביניים" כדלקמן :

(א) **באשר להתקשרויות חדשות** : בהתחשב בעמדת הממונה - עד לקבלת המדיניות המותאמת, כמפורט בס"ק (ב) להלן, לא תאושרנה התקשרויות חדשות, לא יעודכנו הסכמי העסקה ולא יאושרו רכיבים חדשים שהענקתם טעונה אישור של הדירקטוריון, למי שעלות העסקתו עולה על 3.5 מלש"ח או שעשויה עקב כך לעלות מעל תקרה זו.

(ב) **באשר להתאמת מדיניות התגמול לתזכיר בעת הזו** : בשל אי הוודאות באשר לחקיקת החוק ותוכן הוראותיו המחייבות ובשל היות תזכיר החוק רלבנטי למספר מצומצם בלבד של נושאי משרה בכירה בקבוצה, הוחלט, לעת הזו, שלאחר שיתקבל החוק יתקיים דיון לבחינת התאמת מדיניות התגמול להוראותיו, תוך התייחסות לעמדת הממונה (להלן : "המדיניות המותאמת"), בתוך שלושה חודשים מיום קבלת החוק, או עד מרץ 2015, לפי המאוחר מבין השניים, אך בכל מקרה לא לאחר יולי 2015 (גם אם לא יתקבל החוק עד למועד זה), ובשים לב להוראות המעבר שייקבעו בחוק לגבי הסכמים קיימים ולאפשרות שתוקנה בגדרו לשנות כלפי העתיד הסכמים שבתוקף.

(ג) **באשר להתקשרויות קיימות** : מאחר שאלה תקפות ומחייבות חוזית עד אוקטובר 2016 (ולגבי בעלי השליטה עד למרץ 2015) ואין לפגוע בהן על פי הוראות החוזר, תגובש המדיניות לגביהם במסגרת המדיניות המותאמת.

2.4 קביעת מדיניות התגמול נערכה בהתחשב, בין היתר, במטרות החברה, האסטרטגיה ומדיניות ניהול הסיכונים, וכן בתנאי ההעסקה והמענקים שהיו נהוגים בחברה לנושאי המשרה בשנים קודמות, רמות שכר ותגמול המקובלות בתאגידי ביטוח ופיננסים בישראל ובחברות גדולות אחרות במשק הישראלי, וכן על בסיס שיקולים ארגוניים ובכלל זה עלויות השכר של קבוצות עובדים שונות ופערי השכר הרצויים ביניהם. הסדרי תגמול הם בין הכלים העומדים לרשותה של החברה לשם השגת מטרותיה, שימור הון אנושי וגיוס כוח אדם איכותי. מטרה מרכזית של מדיניות התגמול להלן הינה מניעת תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם היעדים ארוכי הטווח של החברה, עם מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות החברה. לאור זאת כוללת מדיניות התגמול להלן מספר הוראות שנועדו להשיג מטרה זו, ובכללן : (א) מגבלה על המענק המשתנה המקסימאלי, הן באופן אבסולוטי והן ביחס לתגמול הקבוע, וזאת על מנת למנוע נטילת סיכונים שחורגים מתיאבון הסיכון של החברה ; (ב) מדידה רב שנתית, כאשר לשנה השוטפת

משקל של 50% בלבד; (ג) אחד מתנאי הסף לתשלום מענקים שנתיים הינו עמידה של הראל ביטוח בדרישות ההון הרגולטורי החלות עליה, בתוספת 150 מלש"ח; (ד) מספר מדדים שהינם שילוב של מכירות עם צמיחה רווחית. לצד מדד יעדי המכירות קיים מדד הגידול ב-VNB, שנועד לבחון את רווחיות המכירות ומדד שמתייחס ל-VIF, שנועד לבחון את איכות התיק לאורך זמן, וזאת על מנת להבטיח שהגדלת המכירות בצורה לא מבוקרת תביא לפגיעה בתגמול; (ה) קביעת מדדים של עמידה בשיעורי Loss Ratio בתחום הביטוח הכללי; (ו) קביעה, לגבי מדד התשואה על ההון, כי בהשגת שיעור תשואה של 17% יינתן ציון מקסימאלי, ללא תלות בתשואות שהשיגו החברות שבקבוצת ההשוואה, וזאת לשם מניעת נטילת סיכונים החורגים מתיאבון הסיכון של החברה; (ז) קביעה, לגבי מדד המכירות (שיעור גידול בפרמיות ביטוח ברוטו), כי בהשגת שיעור גידול שהוגדר יינתן ציון מקסימאלי ללא תלות בשיעור הגידול ביחס לחברות האחרות בקבוצת ההשוואה, וזאת לשם מניעת נטילת סיכונים החורגים מתיאבון הסיכון של החברה; (ח) לגבי חטיבת ההשקעות נקבע מדד סיכון באמצעות סכימת חודשים עם תשואות שליליות לעמיתים, והשוואת הסכימה כאמור לזו של קבוצת ההשוואה; (ט) בנוסף נקבע, כי במקרה שבו תהיה הורדה בדירוג של הראל ביטוח בשיעור גבוה מהורדת דירוג של החברות בקבוצת ההשוואה שנקבעה, יחולו ההוראות הבאות: (i) במקרה של הורדה בנוסף אחד יותר מקבוצת ההשוואה - תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים השנתיים בשיעור של 5%; (ii) במקרה של הורדה בשני נוטצ'ים יותר מקבוצת ההשוואה - תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים השנתיים בשיעור של 10%; (iii) במקרה של הורדה בשלושה נוטצ'ים או יותר ביחס לקבוצת ההשוואה - תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים השנתיים בשיעור של 15%. (י) בנוסף נקבעו מספר פרמטרים של סיכונים שבהתקיימם, כולם או מקצתם, תקיים ועדת התגמול דיון באפשרות לבצע הפחתה של המענק שישולם. להלן הפרמטרים האמורים: (i) אם התקיימו נסיבות משהות בקשר עם כתבי ההתחייבות של הראל הנפקות, וזאת בין בשל הוראת המפקח ובין בשל החלטת הדירקטוריון; (ii) אם בהתאם לדיווח של מנהלת הסיכונים שיימסר לוועדת התגמול בטרם אישור תשלום מענקים, חלו חריגות מהותיות ממדיניות ה-ALM; (iii) אם לפי דוח מנהלת הסיכונים, שיימסר לוועדת התגמול בטרם אישור תשלום מענקים, הראל ביטוח חרגה באופן מהותי ממדיניות החשיפה לשינויים בריבית, כפי שהוגדרה במסגרת מדיניות ניהול הסיכונים; (iv) אם בהתאם לדוח מנהלת מחלקת הבקרה בחטיבת ההשקעות, שיימסר לוועדת התגמול בטרם אישור תשלום מענקים, אירעו מקרים של חריגות שאינן פאסיביות שדרשו דיווח לוועדת ההשקעות (V) אם בהתאם לדוח של מנהלת הסיכונים שיימסר לוועדת התגמול בטרם אישור תשלום מענקים, החברה חרגה ממדיניות ניהול הסיכונים שקבע הדירקטוריון, תשקול הוועדה לבצע הפחתה של סכומי המענקים.

- 2.5. מדיניות התגמול תחול על תגמול של בעלי תפקידים מרכזיים בחברה שיאושרו ממועד אישור מדיניות תגמול זו ואילך.
- 2.6. אין במדיניות תגמול זו כדי לפגוע בהתקשרויות הקיימות, במועד אישור מדיניות תגמול זו, של בעלי התפקידים המרכזיים, אלא אם כן נקבע להלן במפורש אחרת. הוראות מדיניות התגמול לא יחולו על זכויות שנצברו למועסק על ידי גוף מוסדי עד ליום התחילה.
- 2.7. בנוסף לאמור בסעיף 2.6 לעיל, לגבי מי שהתקשרות עמו נערכה לפני חודש דצמבר 2013, הסכם העסקתו יותאם עד ליום 31 בדצמבר 2016, ויחולו הכללים הבאים:
- 2.7.1. לגבי המענק השנתי - הוראות המדיניות המעודכנת בעניין דחייה ופריסה של מענקים שנתיים יחולו החל מהמענקים שישולמו בחודש מרץ או יוני 2015 בגין שנת 2014.
- 2.7.2. לגבי מענקי פרישה - הסכם ההעסקה יעודכן עד ליום 31 בדצמבר 2016, כך שיכלול את הוראות הדחייה והפריסה, כך שהחל ממועד עדכון הסכם ההעסקה יחולו הוראות הפריסה והדחייה על זכויות שישולמו כמענקי פרישה בגין התקופה שממועד עדכון הסכם ההעסקה.
- 2.8. לגבי הסכמים שנחתמו החל מחודש דצמבר 2013 או הסכמים שיחתמו לאחר מכן, אלו יעודכנו עד ליום 31 בדצמבר 2014. בהתאם לכך, הוראות הפריסה והדחייה הן של מענקים שנתיים והן של מענקי פרישה יחולו החל מהמועד הקובע.
- 2.9. וועדת התגמול והדירקטוריון יקיימו אחת לשנה מעקב אחר יישום העקרונות שנקבעו במדיניות התגמול. מדיניות התגמול ומרכיביה ייבחנו על ידי הדירקטוריון מעת לעת, אך לפחות אחת לשלוש שנים, וזאת על מנת לבחון את הצורך בביצוע שינויים והתאמות. מובהר, כי היות מדיניות התגמול לתקופה של עד שלוש שנים אינה משנה מאפשרויות הביטול של הסכמי העסקה בכל עת, וזאת בכפוף לתקופות ההודעה מוקדמת שנקבעו בהם.
- 2.10. בסמוך לאחר אישור מדיניות התגמול, יובאו לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון נהלים להטמעה, פיקוח ובקרה אחר יישום מדיניות התגמול. נהלים אלו ייכללו, בין היתר, הוראות לעניין ביקורת פנימית שתערך לגבי אופן יישום מדיניות התגמול, בתדירות של אחת לשנה לפחות, וזאת באמצעות גורם חיצוני שייקבע על ידי ועדת הביקורת לאחר קבלת המלצה מאת ועדת התגמול. דוחות הביקורת לגבי יישום מדיניות התגמול יהיו חסויים ויימסרו אך ורק לגורמים בחברה שוועדת התגמול תאשר.
- 2.11. וועדת התגמול והדירקטוריון יבחנו מעת לעת את עמידת תנאי ההעסקה בתנאים המקובלים אצל קבוצת ההשוואה וכן יבחנו את ההלימה בין כלל רכיבי התגמול לביצועי החברה. בנוסף, בעת קביעת תנאי העסקה לבעלי תפקידים מרכזיים חדשים או בעת עדכון תנאי ההעסקה, לרבות בשל שינוי תפקיד, יבחנו תנאי ההעסקה ביחס למקובל בקבוצת ההשוואה באותה עת.

- 2.12. התגמול הניתן לבעלי התפקידים המרכזיים יהא מורכב ממספר רכיבים עיקריים: **שכר קבוע** (ותנאים נלווים לשכר²), לרבות רכיב תגמול קבוע שאינו מזכה בהפרשות פנסיונית או סוציאליות, **מענק שנתי מותנה ביצועים**, המבוסס על מדידת התוצאות העסקיות, ועל תרומתו של כל אחד מבעלי התפקידים המרכזיים הזכאים למענק להשגת יעדי הקבוצה לטווח הקצר והארוך בהתחשב בביצועיו וביצועי היחידות שבתחומי אחריותו, לרבות רכיב מענק שהינו מענק מובטח, הכל כמפורט בהרחבה במסמך מדיניות זה להלן, **מענק הוני** שנועד לעודד המשך עבודת נושאי המשרה, וליצור זהות אינטרסים עם בעלי המניות, **מענקים מיוחדים** לבעלי תפקידים מרכזיים שאינם מנכ"ל הראל ביטוח, דירקטור או בעל שליטה, עבור פעילות בלתי שגרתית, הראויה לתגמול מיוחד במהלך השנה וכן עלויות **שיפוי וביטוח** נושא המשרה במסגרת תפקידו.
- 2.13. התגמול לבעלי תפקידים בתחום הבקרה ייקבע בשים לב לרגישות תפקידם.
- 2.14. המענק השנתי מותנה הביצועים יתבסס, בין היתר, על מדידה ארוכת טווח: המדידה בחלק מהפרמטרים, כפי שייקבע מראש, תיערך הן בגין שנת המענק השוטפת (50%) והן בגין השנתיים שקדמו (30% שנה קודמת ו- 20% השנה שלפניה). לעניין הוראות מעבר בהקשר זה - ראה להלן.
- 2.15. המדיניות חלה על דירקטורים המכהנים בגופים המוסדיים, כך שהם זכאים לתגמול עבור כהונתם בדירקטוריון ובוועדות שממונות על ידי הדירקטוריון, בהתאם לקבוע בתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), תש"ס - 2000 והם אינם זכאים למענקים או לתגמול נוסף. בנוסף להוראות הקבועות בתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), תש"ס - 2000, התגמול לדירקטורים חיצוניים המכהנים בחברה ובחברות בנות שלה, כפופה גם להוראות הקבועות בתקנה 2 לתקנות החברות (עניינים שאינם מהווים זיקה), תשס"ז-2006. לגבי דירקטורים שמכהנים בהראל השקעות ובחברות בנות שלה ושאינם דירקטורים חיצוניים לא חלה המגבלה הקבועה בתקנה 2 לתקנות החברות (עניינים שאינם מהווים זיקה), תשס"ז-2006. במקרה שבו דירקטור ימונה לתפקיד נוסף שאינו חברות בדירקטוריון ו/או בוועדות שממונות על ידי הדירקטוריון, ייקבע התגמול בהתאם לאופי התפקיד ויובא לאישור האסיפה הכללית.
- 2.16. המדיניות חלה על כל העובדים בגופים המוסדיים, בהתאם להוראות הקבועות בסעיף 13 להלן.

² בכלל זה: הפרשות פנסיוניות, קרן השתלמות, דמי הבראה, חופשה שנתית (עד תקרה של 30 יום בשנה), דמי מחלה והטבות כלליות כהגדרתן להלן, ככל שרלוונטיות.

3. מגבלות תגמול לנושאי משרה ולבעלי תפקיד מרכזי

3.1. בעת קביעת השכר לבעל תפקיד מרכזי לראשונה ו/או עדכנו, לרבות בעת כניסה לתפקיד חדש, יחולו המגבלות הבאות:

3.1.1. המשכורת החודשית לנושא המשרה תיקבע בשים לב למשכורת לבעלי תפקידים מקבילים, ככל שקיים מידע פומבי לגביהם, בארבע חברות השקעות בעסקי ביטוח ופיננסים האחרות הגדולות ובחמשת הבנקים הגדולים בישראל.

3.1.2. תנאי הכהונה וההעסקה של בעל תפקיד מרכזי בחברה, ייקבעו בשים לב לתנאי הכהונה והעסקה בארבע חברות השקעות בעסקי ביטוח ופיננסים האחרות הגדולות ובחמשת הבנקים הגדולים בישראל, לבעלי תפקידים דומים, ככל שקיים מידע פומבי לגביהם.

3.1.3. השכר השוטף לבעל תפקיד מרכזי שאינו מנכ"ל הראל ביטוח, למעט יו"ר הדירקטוריון, ייקבע בפער משמעותי מתחת לשכר השוטף של בעל תפקיד מרכזי המשמש כמנכ"ל הראל חברה לביטוח.

3.2. יחס רכיבים קבועים ומשתנים - היקף הרכיבים הקבועים בתגמול בעל תפקיד מרכזי, לא יפחת מ- 50% מתנאי הכהונה וההעסקה שלו, למעט בעלי תפקידים מרכזיים בתפקידי מנהל הכספים והיועץ המשפטי, שלגביהם היקף הרכיבים הקבועים לא יפחת מ- 60% מתנאי הכהונה וההעסקה ובעלי תפקידים מרכזיים בתפקידי בקרה, שלגביהם היקף הרכיבים הקבועים לא יפחת מ- 70% מתנאי הכהונה וההעסקה.

3.3. למען הסר ספק, מובהר בזה, כי מדיניות התגמול ותוכנית המענק השנתי אינן מהוות התחייבות למתן שכר מסוים או מענקים, כהגדרתם לעיל, ואין בהן כדי ליצור מחויבות ו/או זכות למי מבעלי התפקידים המרכזיים לקבלם, ואין בהן כדי להעניק זכויות לצד ג' כלשהו.

הדירקטוריון סבור, כי תגמולי בעלי התפקידים המרכזיים במגבלות האמורות הינם ראויים, וכי עיגונם במסגרת מדיניות התגמול של החברה הינו מתבקש וסביר, בין היתר, לאור בחינת היחסים בין תנאי הכהונה וההעסקה של מנכ"ל הראל ביטוח לתנאי הכהונה וההעסקה של בעלי התפקידים המרכזיים האחרים, ובהשוואה לשכר הממוצע והחציוני בחברה, ובשים לב לכך שבחברה שוררים יחסי עבודה תקינים מזה שנים.

רכיבי התגמול

4. שכר, נלוות וסוציאליות

4.1. משכורת - גובה המשכורת החודשית של בעל תפקיד מרכזי ייקבע בעת כניסתו לתפקיד בחברה או בעת מינוי לתפקיד חדש או הוספת תחומי אחריות, בין היתר, על פי השיקולים הבאים:

4.1.1. התפקיד אליו הוא מיועד, תחומי האחריות הכרוכים בתפקיד וחשיבות התפקיד לפעילות החברה והקבוצה;

- 4.1.2. מומחיות וכישורי בעל התפקיד המרכזי, וכן השכלתו, ניסיונו המקצועי והישגיו לאור תפקידים שמילא בעבר בחברה ומחוצה לה, ומידת הרלוונטיות לתפקיד שהינו צפוי למלא;
- 4.1.3. רמות השכר וההטבות המקובלות בחברה, בחברות דומות בענפי ביטוח ופיננסים ובמשק, לבעלי תפקידים דומים או שווי ערך.
- 4.1.4. רמת השכר ותנאי ההעסקה בתפקידיו הקודמים של בעל התפקיד המרכזי בחברה או מחוצה לה.
- 4.1.5. המשכורת השוטפת ברוטו של מנכ"ל הראל ביטוח תהיה כ- 190 אלפי ש"ח.
- 4.1.6. לגבי בעלי תפקידים מרכזיים הכפופים למנכ"ל הראל ביטוח, המשכורת השוטפת ברוטו לא תעלה על 70% מהמשכורת השוטפת ברוטו של מנכ"ל הראל ביטוח.
- 4.2. נלוות וסוציאליות - בעלי התפקידים המרכזיים זכאים לתנאים נלווים, כגון חופשה שנתית, ימי מחלה, הבראה בהתאם לנהלי הקבוצה ביחס לעובדים הבכירים המועסקים ישירות על ידה. כמו כן, הם זכאים לזכויות סוציאליות, כמקובל בקבוצה ובכלל זה להפרשות שוטפות לקופת תגמולים ופיצויים, הפרשות לביטוח בגין אובדן כושר עבודה והפרשות לקרן השתלמות, לפי השיעורים הבאים (חלק המעביד):
- 4.2.1. קופת תגמולים ופיצויים - עד 14.33% מהמשכורת החודשית (8.33% פיצויים ועד-6% תגמולים);
- 4.2.2. קרן השתלמות - עד 7.5% מהמשכורת החודשית;
- 4.2.3. ביטוח אובדן כושר עבודה - עד 2.5% מהמשכורת החודשית;
- 4.3. הטבות כלליות - בעלי תפקיד מרכזי זכאים להטבות כלליות, כולן או מקצתן, בהתאם להחלטות פרטניות של האורגנים המוסמכים לכך, כהגדרתן לעיל.
- 4.4. מענק מובטח - בחלק מחוזי ההעסקה של נושאי המשרה ובעלי תפקידים בכירים נקבע מענק מובטח, בדרך כלל, בגובה של מספר משכורות חודשיות. אישור מענקים מובטחים בהתקשרויות חדשות טעונה אישור פרטני של ועדת התגמול והדירקטוריון, שיינתנו מנימוקים מיוחדים ובכל מקרה לא יעלו על 2 משכורות. ככלל, המענקים המובטחים בהסכמים הקיימים יופחתו ב- 50% (ראו סעיף 13 להלן). יובהר, כי במקרה שהמענק השנתי (תלוי ביצועים) גבוה מהמענק המובטח, משולם רק הפער כתוספת למענק המובטח, למניעת כפל מענקים.
- 4.5. הצמדה למדד - המשכורת החודשית תהא צמודה לעליית מדד המחירים לצרכן ותעודכן, לכל היותר, אחת לחודש בהתאם לשינוי בו, בכפוף לעמידה במגבלות בסעיף 3 לעיל.

4.6. עדכון השכר - מעת לעת, יבחן הדירקטוריון, לאחר קבלת המלצות מאת ועדת התגמול, את עדכון שכרם של נושאי המשרה. בחינה זו תסתמך, בנוסף על האמור בסעיף 4.1 לעיל, גם על השיקולים הבאים:

4.6.1. עדכוני שכר בחברה, בחברות דומות בענף ובמשק;

4.6.2. הישגי בעל התפקיד המרכזי ותרומתו להשגת יעדי החברה והקבוצה;

4.6.3. התוצאות הכספיות של החברה, והתוצאות בהשוואה לחברות דומות בענף.

עדכון שכר, אם בכלל, יהא כפוף למגבלות, כאמור, בסעיף 3 לעיל. בנוסף, לגבי משנים למנכ"ל או סמנכ"לים או בעלי תפקידים מרכזיים אחרים בחברה עדכון השכר יוגבל לשיעור ריאלי של 10%, למעט מקרים של שינוי תפקיד או תחומי אחריות.

4.7. רכיב תגמול קבוע שאינו מוזכה בהטבות סוציאליות או הפרשות פנסיוניות - במקרים מיוחדים בשל צורך בשינוי או ביטול הטבות קיימות בהסכמים קיימים לאור אימוץ מדיניות התגמול, ניתן לאשר רכיב תגמול קבוע, שאינו מוזכה בהפרשות סוציאליות/פנסיוניות בסך שלא יעלה, כולל המענק המובטח (ככל שקיים), כאמור בסעיף 4.4 לעיל, על 1 מיליון ש"ח, צמוד למדד (מדד בסיס - אוגוסט 2013) ושכל מקרה סך תנאי הכהונה וההעסקה יעמדו במגבלות על פי סעיף 3 לעיל. מובהר, כי בבחינת עלות השכר השוטף לאור המגבלות דלעיל או אל מול קבוצת ההשוואה, יילקח רכיב זה בחשבון כחלק מהשכר השוטף.

5. מענק שנתי מותנה ביצועים

5.1. המענק השנתי מותנה הביצועים, חיוני לתימרוץ והנעת בעלי התפקידים המרכזיים, כמו גם להכוונתם ומיקוד פעולותיהם ועשייתם, בהתאם למטרות החברה ויעדיה האסטרטגיים, לצורך יצירת ערך כלכלי ארוך טווח.

5.2. למען הסר ספק, נושאי משרה שהינם דירקטורים, למעט יו"ר הדירקטוריון ולמעט דירקטורים שהינם נושאי משרה בחברה או בחברות בנות, לא יהיו זכאים למענק שנתי מותנה ביצועים.

5.3. תנאי סף - תכנית המענק השנתי תתחשב במצב הפיננסי של החברה. בהתאם, תשלום המענק השנתי יותנה בגורמים הבאים:

5.3.1. השגת תשואת רווח כולל על ידי הראל השקעות בשיעור של 7% ("סף התשואה") 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, כפי שחושב על פי הסעיפים ג'-ז' להלן, על בסיס ליניארי, כאשר ב-4% תשואה ישולם 4/7 מסכום רכיב מבוסס המדידה במענק השנתי, ב-5% ישולם 5/7 מסכום רכיב מבוסס המדידה במענק השנתי וכן הלאה. יחד עם זאת, אין

באמור כדי לגרוע מהאפשרות לשלם את הרכיב שהינו בשיקול דעת במלואו (ראו סעיף 5.5.2) להלן), בכפוף לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון.

במקרה של עליה מהותית בשיעור ריבית חסרת סיכון במשק, תבחן ועדת תגמול את הצורך בעדכון שיעור התשואה המינימאלית כאמור.

5.3.2. עמידת החברה והראל ביטוח לאחר תשלום כל המענקים השנתיים לבעלי התפקידים המרכזיים בקבוצה וליתר עובדי החברה והראל ביטוח הבכירים, בדרישות ההון הרגולטורי, בהתאם להוראות המפקח בתוספת 150 מלש"ח.

5.3.3. סך המענקים השנתיים מותני הביצועים שישולמו לכל בעלי התפקידים המרכזיים בקבוצה, לא יעלו על 6.5% מהרווח הכולל לפני מס.

5.4. תקרת המענק השנתי

תכנית המענקים תתחשב באיזון הולם בין הרכיב מותנה הביצועים, ובין רכיבי התגמול האחרים, באמצעות קביעת מגבלות ותקרות לסכומי המענקים הניתנים על פיה לכל בעל תפקיד מרכזי, במונחי מספר משכורות חודשיות ממוצעות של בעל התפקיד המרכזי. המענק השנתי למנכ"ל הראל ביטוח יוגבל ל- 12 משכורות חודשיות (הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי הינו בגובה 10 משכורות חודשיות, כולל רכיב שיקול הדעת), המענק הנורמטיבי ליו"ר הדירקטוריון יוגבל ל- 9.6 משכורות חודשיות (הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי הינו בגובה 8 משכורות, ואין מרכיב של שיקול דעת), המענק השנתי לבעל תפקיד מרכזי שאינו בתפקיד מנכ"ל הראל ביטוח יוגבל ל- 7.2 משכורות חודשיות (הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי הינו בגובה 6 משכורות חודשיות) ואילו המענק השנתי לנושאי משרה בתפקיד בקרה (למעט מנהל חטיבת הכספים והיועצת המשפטית) לא יעלה על 6 משכורות חודשיות.

5.5. הרכב המענק השנתי - המענק השנתי לבעל תפקיד מרכזי, יכלול שני רכיבים, כדלקמן:

5.5.1. רכיב מבוסס מדידה - סכום הנגזר ממכפלת הציון האישי הרב שנתי של בעל התפקיד המרכזי ב- 80% מהמענק הנורמטיבי שלו³ (אך לגבי נושא משרה בתפקיד בקרה, למעט מנהל חטיבת הכספים והיועצת המשפטית - ב- 100% מהמענק הנורמטיבי).

אופן קביעת הציון האישי הרב שנתי יהא בשני שלבים עיקריים, כדלקמן:

5.5.1.1. קביעת הציון האישי לשנת המענק השוטפת - הציון האישי של בעל התפקיד המרכזי ייקבע על פי קריטריונים ניתנים למדידה של ביצועי החברה וביצועי היחידות שבתחומי אחריות בעל התפקיד המרכזי, ובלבד שמשקלם של

³ כך למשל, ציון 125% למנכ"ל הראל ביטוח, אשר המענק הנורמטיבי שלו הינו בגובה 10 משכורות חודשיות ייתורגם לרכיב מענק מדידה בגובה 10 משכורות חודשיות ($10 = 10\% * 80\% * 125\%$).

משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים, מסך הרכיב המשתנה גבוה מ- 50%. הקריטריונים ומשקלותיהם בקביעת הציון האישי ייקבעו מראש ויאושרו מראש על ידי הדירקטוריון כחלק מאישור מדיניות התגמול ותוכנית המענק השנתי. הציון בכל קריטריון ייקבע בטווח של 125%-25%.) לגבי מנהל חטיבת הכספים והיועץ המשפטי, ייקבע הציון האישי על פי אותם פרמטרים שמשמשים לקביעת הציון האישי של מנכ"ל הראל ביטוח.

לגבי נושאי משרה בתפקיד בקרה, למעט מנהל חטיבת הכספים והיועצת המשפטית, יתבסס הציון האישי על יעדים מדידים מתכנית העבודה שנקבעה להם, בהתאם להמלצת מנכ"ל הראל ביטוח ואישור ועדת התגמול, ולא יהא מושפע מפרמטרים כלל חברתיים שהם אחראים על בקרתם/חישובם. עמידה בתוכנית העבודה תקנה לנושא משרה בתפקיד בקרה ציון אישי מקסימאלי.

5.5.1.2. חישוב הציון האישי הרב שנתי - שקלול הציון האישי לשנת המענק השוטפת

עם הציונים האישיים בשנתיים הקודמות (משקל שנת המענק השוטפת - 50%, שנת המענק הקודמת - 30% ושנת המענק שלפניה - 20%). במקרה שלאחר השקלול יתקבל ציון אישי רב שנתי שלילי הוא יותאם לציון אפס. במקרה של התחלת העסקה בחברה, יחולו ההוראות הבאות: (א) בשנת ההעסקה הראשונה יינתן משקל של 100% לשנה השוטפת; (ב) בשנת ההעסקה השנייה יינתן משקל של 70% לשנה השוטפת ו- 30% לשנה שקדמה לה; (ג) החל משנת ההעסקה השלישית יינתן המשקל הרגיל לכל אחת מהשנים, קרי 50% לשנה השוטפת, 30% לשנה שקדמה לה ו- 20% לשנה שקדמה לה. במקרה של העסקה לתקופה קצרה מ- 3 שנים יחולו אותן הוראות כמו לגבי תחילת ההעסקה.

5.5.2. רכיב שיקול דעת - הדירקטוריון, על פי המלצת ועדת התגמול ו/או גורמים

נוספים כמפורט להלן, רשאי להחליט על תוספת מענק, לרבות בגין פעילות שאינה שוטפת, אשר לא נכללה בקריטריונים למדידה, או על הפחתת מענק, לרבות בגין הערכת ביצועים או עקב צרכים כלליים של הקבוצה, כדלקמן:

5.5.2.1. מנכ"ל הראל ביטוח - תוספת בהיקף של עד 20% מהסכום הנורמטיבי של

המענק השנתי של המנכ"ל, או הפחתה בהיקף של עד 50% מאותו סכום, וזאת לפי המלצת יו"ר הדירקטוריון, ובאישור ועדת התגמול והדירקטוריון;

5.5.2.2. נושא משרה בתפקיד בקרה - עמידה בתוכנית העבודה מקנה מענק נורמטיבי.

תהא אפשרות לתוספת של עד 20% (אך לא יותר מסך השווה למשכורת שוטפת אחת) ולהפחתה בהיקף של עד 30% מהסכום הנורמטיבי של המענק השנתי, וזאת לפי המלצת מנכ"ל הראל ביטוח ובאישור ועדת התגמול והדירקטוריון;

5.5.2.3. קבוצת יתר בעלי התפקידים המרכזיים - תוספת בהיקף של עד 20% מהסכום

הנורמטיבי של המענק השנתי של קבוצת יתר בעלי התפקידים המרכזיים, או

הפחתה בהיקף של עד 50% מאותו סכום. חלוקת התוספת או ההפחתה בין בעלי התפקידים המרכזיים בקבוצה תיעשה בהתאם להמלצת מנכ"ל הראל ביטוח ובאישור ועדת התגמול והדירקטוריון.

רכיב שיקול הדעת יושפע, בין היתר, ממידת העמידה ביעדים של ניהול סיכונים, ציות לחוקים, עמידה בהוראות רגולטוריות ונהלי החברה, בהסתמך, בין היתר, על דוחות ביקורת פנימית וסקרי בקרה בחברה, דוחות של מחלקת ה-SOX ודוחות של אחראי הציות והאכיפה, אשר יהוו חלק מהשיקולים לתוספת או הפחתת המענק לנושאי המשרה.

רכיב שיקול הדעת, ככל שהינו חיובי, יהא כפוף לתקרה ולמגבלות היחס בין רכיבים משתנים לקבועים בסעיף 3.2 לעיל, אך תהא אפשרות לשלמו במלואו גם במקרה של אי עמידה בסף התשואה או בתשואה המינימלית, כאמור בסעיף 5.3.1 לעיל, בכפוף לאישור הדירקטוריון.

מובהר, כי במקרה של הפחתה רוחבית או אי תשלום מענקים כלל, תחול ההפחתה על כלל בעלי התפקידים המרכזיים.

במידה שנערכה הפחתה במענקים עקב צרכי הקבוצה, יהא רשאי הדירקטוריון לנייד המענקים שהופחתו לשנים הבאות, ואולם תשלומם בשנים הבאות יהא כפוף לעמידה בתנאי הסף באותן שנים, כאמור בסעיף 5.3 לעיל.

5.6. הקריטריונים למדידה - המענק השנתי ייקבע, בין היתר, על פי התוצאות העסקיות של החברה ושל היחידות שבתחומי האחריות של בעל התפקיד המרכזי, בהתחשב במטרות ויעדי החברה, ובתנאים השוררים בסביבה העסקית והניהולית. מדידת הביצועים עשויה לכלול, בין היתר:

5.6.1. השוואה ליעדים כמותיים / אבני דרך ו/או פרמטרים איכותיים, שייקבעו מראש בתכנית התגמול לגבי המנכ"לים ובעלי השליטה ולגבי בעלי תפקידים מרכזיים אחרים ייקבעו מראש או בתחילת כל שנת עבודה, בהתאם לתכנית העבודה, וזאת בהתאם לקביעת ועדת התגמול.

5.6.2. השוואה לתוצאות החברה/יחידה בשנים קודמות;

5.6.3. השוואה לתוצאות מדווחות של חברות מתחרות;

5.6.4. אם חל שינוי מבני בפעילות החברה (כמו מכירת תחום פעילות) יעודכנו המדדים בסמוך למועד ביצוע השינוי.

לגבי מנכ"ל הראל ביטוח - הקריטריונים למדידה ייקבעו מראש, ויהיו בתוקף כל עוד לא שונו בהחלטה של הדירקטוריון.

לגבי בעלי תפקידים מרכזיים שאינם מנכ"ל או בעל שליטה - תכנית העבודה השנתית הינה כלי להשגת היעדים ארוכי הטווח מבחינת תשואה וסיכון (על הדירקטוריון

להבטיח זאת בעת אישורה), ועל כן ההשוואה ליעדים שנקבעו מראש על פי תכנית העבודה עשויה להיות בעלת משקל גבוה יחסית למדידות האחרות.

מדידת הביצועים תותאם לתפקיד הספציפי של בעל התפקיד המרכזי וליחידה/ות שבתחומי אחריותו ועשויה לכלול, בין היתר, מדדים בנושאים הבאים:

- מדדי תפוקה וצמיחה בהיקפי הפעילות ונתח שוק;
- מדדי רווחיות - בעיקר מדדים לרווחיות ארוכת הטווח הגלומה בפעילות חדשה;
- שימור לקוחות;
- התייעלות בעלויות והוצאות;
- הוצאה לפועל וקידום פרויקטים מתוכננים.
- תוצאות של סקרי איכות פנימיים וחיצוניים.

5.7. מועד תשלום המענקים

5.7.1. בכפוף להוראות סעיף 5.8 להלן, המענקים לבעלי תפקיד מרכזי שעליהם חלה תכנית התגמול ישולמו מדי שנה במשכורת חודש יוני, לאחר שבידי החברה יהיו את מלוא הנתונים ההשוואתיים שנכללים בתכנית.

5.7.2. מאחר שהנוהג בחברה הינו לשלם מענקים שנתיים במשכורת חודש מרץ (ונוהג זה ימשיך לחול לגבי כלל העובדים), לגבי בעלי תפקיד מרכזי שעליהם חלה התכנית ניתן יהיה לשלם במשכורת חודש מרץ של כל שנה מקדמה על חשבון המענק השנתי.

5.7.3. סכום המקדמה ייקבע על ידי מנכ"ל הראל ביטוח, בשים לב לסכום המענק המובטח של כל בעל תפקיד מרכזי (ככל שקיים מענק מובטח), לרכיב שיקול הדעת בתגמול השנתי הכולל ולאומדן התוצאות הכמותיות (בהתחשב בכך שהן מחושבות, בין היתר, לפי נתוני השנתיים שקדמו לשנה השוטפת ובהתחשב בנתונים שכבר יהיו בידי החברה בחודש מרץ של כל שנה).

5.7.4. בהתחשב בכך ש- 50% לפחות מסכום המענק השנתי יידחה בהתאם להוראות סעיף 5.8 להלן, סכום המקדמה שישולם, אם וככל שיאושר על ידי מנכ"ל הראל ביטוח, לא יעלה בכל מקרה על 37.5% מהמענק הנורמטיבי לו זכאי אותו בעל תפקיד מרכזי. למרות האמור, לגבי בעל תפקיד מרכזי שסכום המענק השנתי שלו אינו עולה על 1/6 מהתגמול הקבוע באותה שנה, שאז לא חלות הוראות הדחייה שבסעיף 5.8 להלן, סכום המקדמה לא יעלה על 75% מהמענק השנתי לאותו בעל תפקיד מרכזי.

5.8. אופן הפריסה והדחייה של המענק השנתי

5.8.1. חישוב הפרמטרים הכמותיים בהתאם לתכנית התגמול נעשה בהתחשב בתוצאות של השנה בגינה משולם המענק ושל השנתיים שקדמו לה (50% השנה השוטפת, 30% השנה שקדמה לה ו- 20% השנה שקדמה לה). בכך מבטיחה התכנית, כי הפרמטרים הכמותיים משקפים ראייה ארוכת טווח ובחינה מתמשכת של

הסיכונים, באופן שמונע מוטיבציה לנטילת סיכונים שחורגים מתיאבון הסיכון של החברה. בנוסף לאמור, ועל מנת להבטיח יכולת של החברה לתקן טעויות שיתגלו בחישוב המענקים, יחולו הוראות הדחייה המפורטות להלן.

5.8.2. סכום המענק השנתי שיחושב ויאושר בהתאם לתנאי תכנית התגמול שחלה על בעלי תפקידים מרכזיים ישולם חלקו באופן מיידי, במועד גיבוש הזכות לפי תכנית התגמול, וחלקו יידחה ויפרס על פני תקופה של 3 שנים, וזאת על מנת לשמר את היכולת של הגוף המוסדי לתקן טעויות ולהפחית מענקים אם יתברר שחושבו לפי נתונים שיתבררו בדיעבד כשגויים.

5.8.3. שיעור המענק שייפרס יגדל בהתאם לבכירותו של נושא המשרה.

5.8.4. שיעור המענק שידחה ויפרס יהיה, כדלקמן:

5.8.4.1. מנכ"ל הראל ביטוח / יו"ר הראל ביטוח - 55%

5.8.4.2. משנים למנכ"ל הראל ביטוח / מנכ"לים של גופים מוסדיים שאינם הראל ביטוח - 53%

5.8.4.3. בעלי תפקיד מרכזי אחרים - 50%

5.8.5. הדחייה תופעל, כדלקמן:

5.8.5.1. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 12 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

5.8.5.2. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 24 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

5.8.5.3. לגבי כלל בעלי התפקידים המרכזיים, למעט המנכ"ל - 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 36 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.
לגבי המנכ"ל - 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 42 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

5.8.6. סכומים שנדחו ישולמו בתוספת הפרשי הצמדה למדד, כאשר מדד הבסיס הינו המדד שיהיה ידוע במועד שבו חושב וגובש סכום המענק בהתאם לתכנית התגמול, והמדד להצמדה הינו המדד שיהיה ידוע במועד כל תשלום בפועל.

5.8.7. סכומים שנדחו ישולמו, במועדים המפורטים לעיל, בכפוף להתקיימות התנאים הבאים:

5.8.7.1. לא התגלו טעויות בחישוב סכום המענק.

5.8.7.2. בהתאם לדוחות הכספיים האחרונים שפורסמו לפני מועד התשלום, הגוף המוסדי עומד בדרישות ההון החלות עליו וכן הראל ביטוח עומדת בדרישות ההון החלות עליה.

5.8.7.3. לא התקיימו התנאים הקבועים בסעיף 5.8.7.2 לעיל, יידחה התשלום עד המועד בו יתקיימו התנאים כאמור.

5.8.8. לגבי בעלי תפקיד מרכזי שתנאי העסקתם כוללים מענק מובטח (שנכלל במסגרת הרכיב הקבוע), יחולו הוראות הפריסה רק על סכום המענק העולה על סכום המענק המובטח, ובהתאם לשיעור המענק שייפרס כמפורט להלן.

לדוגמא: המענק שחושב לבעל התפקיד המרכזי הינו 5 משכורות. לנושא המשרה המרכזי מענק מובטח בסכום של 2 משכורות. 2 משכורות וכן 45% - 50% מסך של 3 משכורות (בהתאם לבכירותו של בעל התפקיד המרכזי) ישולם באופן מיידי ו- 50% - 55% ייפרס על פני 3 שנים.

5.8.9. מובהר, כי סיום העסקה לא יביא להקדמת מועד תשלומם של סכומים שנדחו בהתאם להוראות דלעיל.

6. פרמטרים פרטניים לקביעת המענק השנתי

6.1. הפרמטרים לגבי מנכ"ל הראל ביטוח:

מנכ"ל הראל ביטוח, זכאי למענק שנתי, כמפורט להלן:

6.1.1. תנאי סף:

מתן המענק השנתי מתחשב במצב הפיננסי של הקבוצה. בהתאם, תשלום המענק השנתי יותנה בהתקיימות התנאים הבאים:

6.1.1.1. השגת תשואת רווח כולל על ידי הראל השקעות בשיעור של 7% ("סף התשואה") ומעלה בשנת המענק. בתשואה של עד 4% לא ישולם המענק השנתי הכמותי, ובשיעור תשואה שבין 4% ל- 7%, ישולם חלק יחסי של המענק השנתי, כפי שחושב על פי המפורט להלן, על בסיס ליניארי (ב- 4% תשואה ישולם 4/7 מהמענק הכמותי המחושב לפי המפורט להלן; ב- 5% ישולם 5/7 מהמענק הכמותי המחושב לפי המפורט להלן, וכן הלאה). יחד עם זאת, אין באמור כדי לגרוע מהאפשרות לשלם את הרכיב שהינו בשיקול דעת במלואו, בכפוף לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון.

במקרה של עליה מהותית בשיעור ריבית חסרת סיכון במשק, תבחן ועדת תגמול את הצורך בעדכון שיעור התשואה המינימאלית כאמור.

6.1.1.2. עמידת הראל ביטוח לאחר תשלום כל המענקים השנתיים לנושאי המשרה וליתר עובדי החברה הבכירים, בדרישות ההון הרגולטורי, בהתאם להוראות המפקח, בתוספת 150 מלש"ח.

6.1.1.3. סך המענקים השנתיים מותני הביצועים שישולמו לכל בעלי התפקידים המרכזיים בקבוצה, לא יעלו על 6.5% מהרווח הכולל לפני מס.

6.1.2. תקרת המענק השנתי מותנה הביצועים:

המענק השנתי למנכ"ל הראל ביטוח יוגבל ל- 12 משכורות חודשיות (הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי הינו בגובה 10 משכורות חודשיות, כולל רכיב שיקול הדעת שהינו בהיקף של עד 2 משכורות).

6.1.3. הרכב המענק השנתי:

המענק השנתי מותנה הביצועים למנכ"ל הראל ביטוח, יכלול שני רכיבים, כדלקמן:

6.1.3.1. רכיב מבוסס מדידה - סכום הנגזר ממכפלת הציון האישי הרב שנתי של מנכ"ל הראל ביטוח ב- 80% מהמענק הנורמטיבי שלו.

6.1.3.2. רכיב שיקול דעת - תוספת בהיקף של עד 20% מהסכום הנורמטיבי של המענק השנתי של מנכ"ל הראל ביטוח, או הפחתה בהיקף של עד 50% מאותו סכום, וזאת לפי המלצת יו"ר הדירקטוריון, ובאישור ועדת התגמול והדירקטוריון;

6.1.4. אופן חישוב רכיב מבוסס המדידה (80% מהמענק הנורמטיבי):

סכום המענק בגין רכיב מבוסס מדידה ייקבע לפי מכפלת הציון שיחושב לפי הפרמטרים להלן, ב- 80% מ"הבונוס הנורמטיבי" (דהיינו - 8 משכורות). לדוגמא, במקרה שהציון שיחושב בגין רכיב מבוסס מדידה יהיה 100% ישולם בגין הרכיב מבוסס המדידה בונוס בסך של 8 משכורות; במקרה שהציון שיחושב הינו 80% ישולם בגין הרכיב מבוסס המדידה בונוס בסך של 6.4 משכורות; במקרה שהציון שיחושב יהיה 125% ישולם בונוס מקסימאלי, בגין הרכיב מבוסס המדידה, שהינו 10 משכורות.

להלן הפרמטרים לקביעת הציון בגין רכיב המדידה עבור מנכ"ל הראל ביטוח:

הציון ייקבע על פי ביצועי הקבוצה בשלוש השנים האחרונות, כאשר לשנה השוטפת יינתן משקל של 50%, לשנה שקדמה לה יינתן משקל של 30% ולשנה שלפניה יינתן משקל של 20%.

רכיבי התגמול:

6.1.4.1. תשואה של הרווח הכולל על ההון (משקל 30%)

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי תשואת הרווח הכולל בהתאם לרווח הכולל על פי הדוחות הכספיים של הראל השקעות, בהשוואה לרווח הכולל על פי הדוחות הכספיים של ארבע קבוצות הביטוח והפיננסים הגדולות האחרות (מגדל, כלל, הפניקס ומנורה מבטחים) - (להלן בסעיף זה: "חברות ההשוואה"), כדלקמן:

התשואה הגבוהה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה הנמוכה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25%-). הציון להראל ייקבע על פי תשואת הרווח הכולל שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור.

על אף האמור:

- בשיעור תשואת רווח כולל של 17% ומעלה, יינתן ציון מקסימאלי של 125%;

- בשיעור תשואה של 13% יינתן ציון 90%;

- בשיעור תשואה שבין 13% ו- 17% יינתן ציון על בסיס ליניארי על פי המתואר לעיל, אך בכל מקרה לא פחות מציון של 90%.
- בשיעור תשואה של 5% ומטה יינתן ציון של (25% -).

6.1.4.2. מדד VNB/VIF (משקל 25%)

Value New Business - VNB

Value In Force - VIF

שני הנתונים דלעיל הינם בהתאם לדוח ה- EV (Embedded Value) שמפרסמות חברות הביטוח אחת לשנה.

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי השוואת היחס בין השווי הגלום בעסקים חדשים שהתבצעו בשנת המענק (VNB) לבין שווי התיק שבתוקף (VIF), בהשוואה ליחס בארבע חברות ההשקעות בעסקי ביטוח ופיננסים הגדולות, כאמור לעיל. נתוני ה- VNB וה- VIF מתפרסמים במסגרת הדוחות לרבעון הראשון של השנה העוקבת. הציון ייקבע, כדלקמן:

היחס הגבוה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) יקבל ציון מקסימאלי של 125%, והיחס הנמוך ביותר יקבל ציון מינימלי של (25% -). הציון להראל ייקבע על פי מיקום יחס ה- VNB/VIF שלה בין שתי נקודות הקיצון, כאמור.

על אף האמור:

- ביחס VNB/VIF שווה ל- 8% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125%;
- ביחס VNB/VIF של 5% יינתן ציון 100%;
- ביחס VNB/VIF שבין 5% ו- 8% יינתן ציון על פי מיקום יחס ה- VNB/VIF בין שתי נקודות הקיצון כמתואר לעיל, אך בכל מקרה לא ציון פחות מ- 100%.
- ביחס VNB/VIF של 3.5% ומטה יינתן ציון של (25% -).

6.1.4.3. שיעור הגידול בערך התיק שבתוקף (Value in force) בהשוואה לארבע

חברות הביטוח הגדולות האחרות (25%)

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי שיעור השינוי בערך הגלום (VIF) ביחס לשנה קודמת, בהשוואה לארבע חברות ההשוואה. הציון ייקבע, כדלקמן:

שיעור הגידול הגבוה ביותר (או שיעור הקיטון הנמוך ביותר) בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) יקבל ציון מקסימאלי של 125%, והשיעור הנמוך ביותר יקבל ציון מינימלי של (25% -). הציון להראל ייקבע על פי שיעור הגידול שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור.

על אף האמור :

- בשיעור גידול של 15% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125% ;
- בשיעור גידול של 10% יינתן ציון 100% ;
- בשיעור גידול שבין 10% ו- 15% יינתן ציון על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון כמפורט לעיל, אך בכל מקרה לא ציון של פחות מ- 100%.
- בשיעור שינוי שלילי של (2% -) ומטה יינתן ציון מינימלי של (25% -).

6.1.4.4 שיעור גידול בפרמיות ביטוח ברוטו (משקל 20%)

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי שיעור השינוי המשוקלל בהיקף הפרמיות ביחס לשנה הקודמת, בהשוואה לשיעור השינוי המשוקלל בארבע חברות ההשוואה. החישוב ייעשה לגבי פרמיות פרט (בנטרול ביטוחים קבוצתיים), תוך הפרדה בין המגזרים : חיסכון ארוך טווח, ביטוח בריאות וביטוח כללי. שיעור השינוי בהיקף הפרמיות ודמי הגמולים בכל מגזר ישוקלל לשיעור שינוי משוקלל כללי, תוך מתן משקל של 40% למגזרים חיסכון ארוך טווח ובריאות, כל אחד, ומשקל 20% למגזר הביטוח הכללי. ההשוואה לחברות הביטוח תיערך כך :

שיעור הגידול המשוקלל הגבוה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) יקבל ציון מקסימאלי של 125%, והשיעור הנמוך ביותר יקבל ציון מינימלי של (25% -). הציון להראל ייקבע על פי שיעור הגידול שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור.

על אף האמור :

- בשיעור גידול של 12% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125% ;
- בשיעור גידול של 10% יינתן ציון 100% ;
- בשיעור גידול שבין 10% ל- 12% יינתן ציון על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון כמפורט לעיל, אך בכל מקרה לא ציון פחות מ- 100%.
- בשיעור שינוי שלילי של (2% -) ומטה יינתן ציון מינימלי של (25%-).

6.1.5. אופן קביעת רכיב שיקול הדעת (20% מהמענק הנורמטיבי)

רכיב שיקול הדעת יושפע, בין היתר, ממידת העמידה ביעדים של הקבוצה שנקבעו על ידי הדירקטוריון, ניהול סיכונים, ציות לחוקים, עמידה בהוראות רגולטוריות ונהלי החברה, בהסתמך, בין היתר, על דוחות ביקורת פנימית וסקרי בקרה בחברה, אשר יהוו חלק מהשיקולים לתוספת או הפחתת המענק.

את רכיב שיקול הדעת, ככל שהינו חיובי, תהיה אפשרות לשלם במלואו גם במקרה של אי עמידה בתנאי הסף המפורטים לעיל.

רכיב שיקול הדעת ייקבע על ידי ועדת התגמול ויאושר על ידי הדירקטוריון, לאחר קבלת המלצה מאת יו"ר הדירקטוריון.

6.2. הפרמטרים שנקבעו לגבי מנהל חטיבת הכספים והיועץ המשפטי

לגבי מנהל חטיבת הכספים והיועץ המשפטי, ייקבע הציון האישי על פי אותם פרמטרים שמשמשים לקביעת הציון האישי של מנכ"ל הראל ביטוח כמפורט בסעיף 6.1 לעיל.

6.3. הפרמטרים שנקבעו לגבי ה- Gate Keepers⁴

נכון למועד אישור התכנית רשימת נושאי המשרה הכלולים בקטגוריה זו כוללת את:

- אקטואר ראשי
- אקטואר ממונה ביטוח כללי
- אקטואר ממונה ביטוח חיים
- אקטואר ממונה ביטוח בריאות
- מנהל סיכונים
- מנהלי כספים של הראל ביטוח, הראל גמל, הראל פנסיה ודקלה
- מבקר הפנים

6.3.1. ראש חטיבת אקטואריה

- מענק נורמטיבי- 6 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 40%- הגשה בזמן של דוח האקטואר והצהרת האקטואר.
 - 20%- אקטואריה חיים ובריאות- הגשה בזמן של דוחות ה-EV.
 - אקטואריה ביטוח כללי- הגשה בזמן לפיקוח של התעריפים.
 - 40%- היעדר ליקויים מהותיים בדוחות ביקורת / LFR המתייחסים לפעילות אקטואריה חיים ובריאות.

6.3.2. אקטואר ממונה ביטוח כללי

⁴ אפשרות תוספת של עד 20% (אך לא יותר ממשכורת אחת) והפחתה של עד 30%.

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 2.5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 40%- הגשה בזמן של דוח האקטואר והצהרת האקטואר.
 - 20%- אקטואריה ביטוח כללי- הגשה בזמן לפיקוח של התעריפים.
 - 40%- היעדר ליקויים מהותיים בדוחות ביקורת / LFR המתייחסים לפעילות אקטואריה חיים ובריאות.

6.3.3. אקטואר ממנה ביטוח חיים

- מענק נורמטיבי- 3 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 40%- הגשה בזמן של דוח האקטואר והצהרת האקטואר.
 - 20%- אקטואריה חיים ובריאות- הגשה בזמן של דוחות ה EV.
 - 40%- היעדר ליקויים מהותיים בדוחות ביקורת / LFR המתייחסים לפעילות אקטואריה חיים.

6.3.4. אקטואר ממנה ביטוח בריאות

- מענק נורמטיבי- 3 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 40%- הגשה בזמן של דוח האקטואר והצהרת האקטואר.
 - 20%- אקטואריה חיים ובריאות- הגשה בזמן של דוחות ה EV.
 - 40%- היעדר ליקויים מהותיים בדוחות ביקורת / LFR המתייחסים לפעילות אקטואריה בריאות.

6.3.5. מנהלת הסיכונים

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 40%- הגשה בזמן של דוחות מנהל סיכונים רבעוני ושנתי לדירקטוריון.
 - 30%- הגשה בזמן של הדיווחים לוועדת סולבנסי.
 - 30%- הגשה בזמן לפיקוח של QIS (ככל שיש).

6.3.6. מנהלת כספים - הראל ביטוח

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:

- 50% - הגשה בזמן של הדוחות הכספיים לוועדת המאזן
- 25% - הגשה בזמן לפיקוח של הדיווחים הנלווים
- 25% - הגשה בזמן לוועדת הביקורת של התגובה ל- SFR ול- LFR

6.3.7. מנהל כספים פנסיה וגמל

- מענק נורמטיבי- 3 משכורות.
- מענק מובטח- 2 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
- 50% - הגשה בזמן של הדוחות הכספיים לוועדת המאזן
- 25% - הגשה בזמן לפיקוח של הדיווחים הנלווים
- 25% - הגשה בזמן לוועדת הביקורת של התגובה ל- SFR ול- LFR

6.3.8. מנהל כספים זקלה

- מענק נורמטיבי- 5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
- 50% - הגשה בזמן של הדוחות הכספיים לוועדת המאזן
- 25% - הגשה בזמן לפיקוח של הדיווחים הנלווים
- 25% - הגשה בזמן לוועדת הביקורת של התגובה ל- SFR ול- LFR

6.3.9. מבקר הפנים

- מענק נורמטיבי- 6 משכורות.
- מענק מובטח- 3 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
- 40% - כיסוי הנושאים שנכללו בתוכנית העבודה.
- 30% - עמידה בל"ז הגשת דוחות ביקורת לוועדת הביקורת.
- 30% - עמידה בתקציב הוצאות בהתאם לתכנית המאושרת ע"י ועדת ביקורת.

6.4. הפרמטרים שנקבעו לגבי בעלי תפקידים מרכזיים נותני שירות

נכון למועד אישור התכנית רשימת נושאי המשרה הכלולים בקטגוריה זו כוללת את :

- מנהל משאבי אנוש
- מנהלת מוקד שירות לקוחות
- מנכ"ל הראל המשמר מחשבים
- מנהל אגף לוגיסטיקה
- מנהל מערכות מיכון חסכון ארוך טווח

- מנהל אגף התביעות בדקלה

6.4.1. מנהל אגף משאבי אנוש

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 2 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 60%- תשלום משכורות בזמן.
 - 40%- עמידה בתקציב ההוצאות (שכר + מחשוב) של האגף

6.4.2. מנהל אגף שירות לקוחות

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 50%- עמידה בתקציב ההוצאות (שכר + מחשוב) של האגף
 - 50%- הגשה בזמן של דיווחים חוזר שירות לקוחות

6.4.3. מנהל הראל המשמר מחשבים

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 50%- עמידה בתקציב הוצאות השכר של הראל המשמר מחשבים
 - 50%- עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של הראל המשמר מחשבים

6.4.4. מנהל אגף לוגיסטיקה

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 2 משכורות
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 40%- עמידה בתקציב ההוצאות (שכר + מחשוב) של האגף
 - 60%- עמידה בתכנית עבודה של האגף :
 - 30%- עמידה בפרוייקטי מחשוב שנקבעו בתכנית העבודה
 - 30%- עמידה בפרוייקטים אחרים שנקבעו בתכנית העבודה

6.4.5. מנהל מערכות מיכון חסכון ארוך טווח

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות
- מענק מובטח- 3 משכורות
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 50%- עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של חטיבת חסכון ארוך טווח

- 60%- עמידה בפרוייקטי מחשוב שנקבעו בתכנית העבודה של חטיבת חיסכון ארוך טווח.

6.4.6. מנהל אגף תביעות דקלה

- מענק נורמטיבי- 4.5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק: כפי שיוחלט ע"י דירקטוריון דקלה

6.5. פרמטרים לגבי מנהל חטיבת השקעות וסגנו

- מנהל חטיבת השקעות: מענק נורמטיבי- 6 משכורות.
- סגן מנהל חטיבת השקעות: מענק נורמטיבי- 5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - תשואת עמיתים- 35%
 - סיכון- 10%
 - תשואת נוסטרו- 20%
 - מדד Bench Mark (נוסטרו ועמיתים)- 10%
 - מדד עמידה ביעדי תכניות עבודה מחלקתיות/חטיבתיות- 10%
 - תשואה על ההון- 15%

6.6. פרמטרים לגבי יתר בעלי תפקידים מרכזיים בחטיבת השקעות

לפירוט אודות הפרמטרים הכמותיים והמענקים הנורמטיביים של סמנכ"לים ונושאי משרה אחרים בחטיבת השקעות ראו נספח א'.

6.7. פרמטרים לגבי סמנכ"לים / בעלי תפקידים מרכזיים אחרים בחברה

50% לפחות ממשקל הפרמטרים הכמותיים שיחולו לגבי הסמנכ"לים יהיו פרמטר או פרמטרים שלקוחים מהפרמטרים שנקבעו לגבי מנכ"ל הראל ביטוח, תוך התאמת משקלם והציון שיעניקו לתפקידו ולתחומי אחריותו של כל סמנכ"ל. לפירוט אודות הפרמטרים הכמותיים והמענקים הנורמטיביים של סמנכ"לים ובעלי תפקידים מרכזיים אחרים בחברה ראו נספח א'.

7. מדדי ניהול סיכונים לעניין המענק השנתי מותנה הביצועים

תכנית התגמול כוללת מספר פרמטרים שנועדו להבטיח תמרוץ בעלי התפקידים המרכזיים לפעול במסגרת תיאבון הסיכון שהגדיר הדירקטוריון ולמנוע נטילת סיכונים קצרי טווח, תוך חריגה ממדיניות ניהול הסיכונים כאמור.

7.1. בכלל זה נקבעו ההוראות הבאות:

1. התכנית קובעת מגבלה של המענק המשתנה המקסימאלי, הן באופן אבסולוטי והן ביחס לתגמול הקבוע, וזאת על מנת למנוע נטילת סיכונים שחורגים ממדיניות ניהול הסיכונים של הקבוצה.
2. התכנית כוללת מדידה רב שנתית כאמור לשנה השוטפת משקל של 50% בלבד ואילו יתרת ה- 50% הינם בהתאם לתוצאות השנתיים שקדמו לשנה השוטפת (30% לשנה שקדמה לשנה השוטפת ו- 20% לשנה שקדמה לה).
3. אחד מתנאי הסף לתשלום מענקים שנתיים הינו עמידה של הגופים המוסדיים בדרישות ההון הרגולטורי החלות עליה, ולגבי הראל ביטוח בדרישות ההון החלות עליה, בתוספת 150 מלש"ח.
4. התכנית כוללת שילוב של מספר יעדים עסקיים, אשר בוחנים את העמידה ביעדי המכירות, תוך הבטחת צמיחה רווחית. לצד מדד יעדי המכירות קיימים מדדים של שיעור הגידול היחסי, בהשוואה לקבוצת ההשוואה, ב- VNB, שנועד לבחון את רווחיות המכירות, וב- VIF, שנועד לבחון את איכות התיק לאורך זמן. זאת כדי לעקר תמריצים להגדיל את המכירות בצורה לא מבוקרת ובלתי ראויה שכן הגדלה זו תביא בסופו של דבר לפגיעה בתגמול.
5. לגבי מדד התשואה על ההון נקבע, כי בהשגת שיעור תשואה של 17% יינתן ציון מקסימאלי ללא תלות בתשואות שהגישו החברות שבקבוצת ההשוואה, וזאת לשם מניעת נטילת סיכונים החורגים מתיאבון הסיכון של החברה.
6. לגבי מדד המכירות (שיעור גידול בפרמיות ביטוח ברוטו), נקבע כי בהשגת שיעור גידול שהוגדר בתכנית יינתן ציון מקסימאלי, ללא תלות בשיעור הגידול ביחס לחברות האחרות בקבוצת ההשוואה, וזאת לשם מניעת נטילת סיכונים החורגים מתיאבון הסיכון של החברה.
7. יעד המכירות אינו עומד בפני עצמו אלא לצידו נקבעו יעדי Loss Ratio ו- Combined Loss Ratio, שנועדו להבטיח, כי הגידול במכירות אינו מסכן את החברה אלא מדובר במכירות רווחיות, שנעשות בתעריפי סיכון נאותים.

8. לגבי חטיבת ההשקעות נקבע מדד סיכון באמצעות סכימת חודשים עם תשואות שליליות לעמיתים והשוואת הסכימה לזאת של קבוצת ההשוואה.

7.2. להלן מדדי סיכון נוספים שיחולו על תשלום המענקים השנתיים מותני הביצועים. התממשות מדדי הסיכון המפורטים להלן יגרמו להפחתה רוחבית של המענקים, **ללא שיקול דעת**:

א. במקרה שבו תהיה הורדה של דירוג כתבי ההתחייבות שהנפיקה הראל מימון והנפקות או הורדה בדירוג ה-SFR של הראל ביטוח, לרמה הנמוכה באופן השוואתי להשתנות הדירוג של כתבי ההתחייבות או ה-SFR של ארבע חברות ההשוואה, תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים שיחושבו בהתאם לתכנית התגמול.

ב. אופן חישוב הפער שבין הדירוג של הראל ביטוח או של הראל הנפקות ביחס לדירוג כתבי ההתחייבות או ה-SFR של קבוצת ההשוואה, מפורט ב**נספח א'**.

ג. במקרה של פער של נוטף אחד - תבוצע הפחתה בשיעור של 5% ;

ד. במקרה של פער של שני נוטפים - תבוצע הפחתה בשיעור של 10% ;

ה. במקרה של פער של שלושה נוטפים ויותר - תבוצע הפחתה בשיעור של 15% ;

7.3. להלן מדדי סיכון נוספים שיחולו על תשלום המענקים השנתיים מותני הביצועים. התממשות מדדי הסיכון המפורטים להלן יחייבו דיון בוועדת התגמול של החברה, אשר תבחן את הצורך בביצוע הפחתה רוחבית של המענקים, לכלל בעלי התפקידים המרכזיים או לחלקם, לפי העניין, וזאת כמפורט להלן:⁵

א. במקרה שבו במועד אישור המענקים השנתיים מותני הביצועים, התקיימו נסיבות משהות בקשר עם כתבי ההתחייבות שהנפיקה הראל מימון והנפקות, וזאת בשל הוראת המפקח או בשל החלטת הדירקטוריון, תקיים ועדת התגמול דיון להפחתה רוחבית של המענקים שחושבו בהתאם לתכנית התגמול.

ב. בטרם דיון באישור המענקים השנתיים תקבל ועדת התגמול דוח ממנהלת הסיכונים לגבי חריגות ממדיניות ה-ALM⁶ וככל שהיו חריגות מהותיות תשקול הוועדה הפחתה רוחבית של המענקים שחושבו עבור חטיבת ההשקעות או עבור מנהלי השקעות נוסטרו, לפי העניין.

ג. בטרם דיון באישור המענקים השנתיים תקבל ועדת התגמול דוח ממנהלת הסיכונים לגבי חריגות ממדיניות החשיפה לשינויים בריבית⁷. ככל שהיו חריגות מהותיות

⁵ הפחתות כאמור בסעיף זה לא יחולו על נושאי משרה שהינם בעלי שליטה בחברה, וזאת על מנת להימנע מהצורך בהפעלת שיקול דעת כאשר מדובר בתגמול בעלי השליטה בחברה.

⁶ החברה מנהלת מדיניות ALM, הכוללת מגבלות על חשיפה לבסיסי הצמדה.

⁷ החברה מנהלת מדיניות חשיפה לשינויים בריבית. המגבלה במועד אישור מדיניות זו הינה הפסד מקסימאלי בהון של 1% בשל שינוי של 1% בריבית.

תשקול הועדה הפחתה רוחבית של המענקים שחושבו עבור חטיבת ההשקעות או עבור מנהלי השקעות נוסטרו, לפי העניין.

ד. בטרם דיון באישור המענקים השנתיים תקבל ועדת התגמול דיווח בכתב ממנהלת הסיכונים באשר למידת העמידה ביעדים של ניהול סיכונים עבור כל הסיכונים המהותיים הרלבנטיים להם חשופה החברה ולשינויים בפרופיל הסיכון של החברה ושל חוסכים באמצעותה. בהתבסס על דיווח זה תשקול ועדת התגמול האם יש צורך בהפחתה של ציון שיקול הדעת שניתן לבעלי תפקיד מרכזי.

ה. בטרם דיון באישור המענקים השנתיים תמסור מנהלת מחלקת הבקרה בחטיבת ההשקעות דוח לגבי חריגות שאינן פאסיביות, שדווחו במהלך השנה לוועדת ההשקעות⁸. ועדת התגמול תשקול, על בסיס הדוח כאמור, אם יש מקום לבצע הפחתה רוחבית של המענקים שחושבו עבור חטיבת ההשקעות.

8. הוראות נוספות

8.1. בקביעת המענק השנתי, יילקח בחשבון המענק המובטח, ככל שקיים, בחוזה ההעסקה של בעל התפקיד המרכזי. במקרה שהמענק השנתי גבוה מהמענק המובטח, ישולם רק העודף של המענק השנתי על המענק המובטח, בגין שנת המענק, בתוספת למענק המובטח, כאמור. במידה שהמענק המובטח גבוה מהמענק השנתי לשנת המענק, ישולם המענק המובטח, אך יופעל מנגנון קיזוז של מענקים עודפים על המענקים המובטחים, ככל שיהיו, בשנים העוקבות, אך לא תועבר יתרה שלילית העולה על מענק בהיקף של שתי משכורות והקיזוז המקסימאלי בשנה אחת יהיה של עד משכורת אחת.

8.2. במידה ששולמו מענקים שנתיים לבעל תפקיד מרכזי על סמך נתונים שיתבררו בדיעבד, עד חלוף שנה מתום תקופת הפריסה של המענק ששולם, כמוטעים בשל טעות, שהינה טעות מהותית (בין אם הטעות הינה טעות מהותית בדוחות הכספיים ובין אם הטעות הינה טעות מהותית בחישובים שנערכו לצורך קביעת המענק השנתי) או בהתחשב ברמת סיכון שהתברר בתוך התקופה האמורה, כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של הגוף המוסדי או נכסי העמיתים שבניהולו, יחזיר בעל התפקיד המרכזי את סכומי המענקים העודפים, ואם קיבל בחסר, יושלם סכומי המענקים, תוך שנה ממועד ההודעה של החברה על כך, כשהם צמודים למדד. החברה, בהודעה בכתב של 15 ימים מראש לבעל התפקיד המרכזי, רשאית לקזז את סכומי המענקים העודפים או חלקם ממענקים שיגיעו לבעל התפקיד המרכזי בגין השנים העוקבות.

8.3. למען הסר ספק, מובהר בזה, כי התוכנית אינה מהווה התחייבות של החברה בה מועסק בעל התפקיד המרכזי למתן מענקים/שכר מסוים/אופציות ואין בה כדי ליצור מחויבות ו/או זכות מוקנית למי מנושאי המשרה לקבל מענקים/שכר מסוים/אופציות, ואין בתכנית האמורה בכדי להעניק זכויות לצד ג' כלשהו.

⁸ דיווחים בגין חריגות ביחס לתקנות ההשקעה או ביחס למגבלות השקעה שקבעה ועדת ההשקעות.

9. מענקים מיוחדים

- 9.1. המענקים המיוחדים הינם כלי ניהולי נפרד למענק השנתי, אשר נועד לאפשר תגמול מידי במהלך שנת המענק בגין פרויקטים ייחודיים, הצלחות יוצאות מגדר הרגיל וכד'.
- 9.2. הזכאות למענק מיוחד תוגבל לבעלי תפקידים מרכזיים, שאינם דירקטורים ושאינם בתפקיד מנכ"ל;
- 9.3. תקציב המענקים המיוחדים השנתי הכולל הינו - הראל ביטוח (כולל חברות בנות, פנסיה, גמל, אי. אמ. אי, סוכנויות וכו') - 2 מלש"ח; דקלה - 1 מלש"ח.
- 9.4. המענק מוגבל ל-100,000 ש"ח לבעל תפקיד מרכזי.
- 9.5. תשלום המענקים ייעשה בהתאם להמלצות מנכ"ל הראל ביטוח ויו"ר הדירקטוריון, ויהא כפוף לאישור וועדת התגמול והדירקטוריון.

10. המענק ההוני

10. בהתאם למדיניות התגמול של הראל השקעות, מענק הוני יכול להינתן אך ורק למנכ"לים בהראל השקעות. לגבי מנכ"ל הראל ביטוח - יחולו לעניין זה ההחלטות שיתקבלו על ידי הראל השקעות, מעת לעת.

11. ביטוח ושיפוי

- 11.1. הענקת ביטוח ושיפוי לנושאי המשרה עקב מילוי תפקידם בחברה ו/או בחברות בנות ואחרות בקבוצה, תינתן לנושאי המשרה בכפוף למגבלות הקבועות בדין ובתקנון החברה.
- 11.2. בכפוף לאישור האורגנים המוסמכים, נוהגת החברה לעדכן את תקנונה והתחייבותה מראש לשפות את נושאי המשרה בהתאם לשינויים בדין. בנוסף, ההתחייבות לשיפוי מראש מוגבלת לאירועים שלדעת הדירקטוריון צפויים לאור פעילותה. החברה נוהגת לעדכן את רשימת האירועים בגינם ניתן השיפוי מראש, בהתאם ובכפוף להחלטות האורגנים המוסמכים בחברה, וזאת בשים לב לשינויים והתפתחויות באופי ובהיקף הסיכונים המשפטיים החלים על החברה מעת לעת.
- 11.3. הראל השקעות רוכשת פוליסת ביטוח בגין אחריות דירקטורים ונושאי משרה אחרים בקבוצה בהתאם להחלטת מסגרת, אשר אושרה באסיפה הכללית של הראל השקעות ביום 5 במארכ 2012, ואשר הסמיכה מראש את הראל השקעות לרכוש פוליסה כאמור מעת לעת ולמספר תקופות ביטוח עד לתקופה של 4 שנים ממועד החידוש הראשון של פוליסת הביטוח (מבלי שיידרש לכך אישור נוסף של האסיפה הכללית), בכפוף לתנאים כאמור בהחלטת המסגרת הנ"ל. בהתאם לאמור הראל השקעות תמשיך ותרכוש פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה, בסכומי ביטוח כפי שאושרו

באסיפה הכללית של הראל השקעות מיום 5 במרס 2012 (עד 150 מיליוני דולר למקרה ובמצטבר לתקופת ביטוח) ובפרמיה שנתית שלא תעלה על 1 מיליוני דולר. פוליסות הביטוח כאמור לא יכסו את נושא המשרה, בין היתר, לגבי מעשים פליליים, מעשים המהווים הפרת אמונים כלפי החברה ומעשים שנעשו תוך פגיעה בחובת הזהירות כלפי החברה, לשם הפקת טובת הנאה אישית.

11.4. החברה מוסמכת לרכוש פוליסות ביטוח בגין אחריות דירקטורים ונושאי משרה אחרים בחברה ובקבוצה מסוג run off, בהתאם לאישורי האסיפה הכללית, מבלי שיידרש לכך אישור נוסף של האסיפה הכללית, במועד הרכישה. רכישת כיסוי כאמור תהיה מותרת בכל מקרה שבו ניתן לפי תנאי הפוליסה או ההסכמות עם המבטח לרכוש כיסוי כאמור.

12. תנאי סיום כהונה

12.1. בעלי תפקידים מרכזיים זכאים במקרה של פיטורין ו/או פרישה ו/או התפטרות מרצון (למעט פיטורין בנסיבות המאפשרות אי תשלום פיצויי פיטורין), לפיצויים בגובה 100% מהמשכורת החודשית האחרונה לכל שנת עבודה בחברה, או לסך הכספים שנצברו בקופת התגמולים, בגין ההפרשות לפיצויים, הגבוה מביניהם.

12.2. פיצויים מוגדלים

בכפוף לאישור פרטני של ועדת התגמול והדירקטוריון, מנכ"ל הראל ביטוח ונושאי משרה בכירים אחרים שהינם נושאי משרה בכירים בחברה או מנכ"לים של חברות בנות מהותיות או משנים למנכ"ל בהראל ביטוח או במקרים חריגים שיאושרו על ידי דירקטוריון הגוף המוסדי מנימוקים מיוחדים שיפורטו בהחלטה - גם נושאי משרה אחרים בתפקידים בכירים - בגוף המוסדי (להלן: "תפקיד מזכה"), בעלי וותק של 5 שנים ומעלה בחברה, ותק של 3 שנים לפחות בתפקיד מזכה והשלמת תקופת העסקה של 3 שנים לפחות ממועד האישור, יהיו זכאים, במקרה של פיטורין ו/או פרישה ו/או התפטרות מרצון (למעט פיטורין בנסיבות המאפשרות אי תשלום פיצויי פיטורין), לפיצויים בשיעורים מוגדלים מקסימאליים, כדלקמן:

- ותק מעל חמש שנים - 125%
- ותק מעל עשר שנים - 150%
- ותק מעל חמש עשרה שנים - 175%
- ותק מעל עשרים שנים - 200%

הענקת פיצויים מוגדלים או אישור גידול בשיעור הפיצויים המוגדלים (לדוגמא: מעבר מפיצויים בשיעור של 125% ל-150%), תהיה מותנית גם בהתקיימות התנאים הבאים: (א) הגוף המוסדי בו מכהן נושא המשרה עמד ב- 3 השנים שקדמו למועד אישור הפיצויים המוגדלים בדרישות ההון העצמי החלות עליו (ולגבי הראל ביטוח - דרישות ההון העצמי בתוספת 150 מלש"ח);

(ב) הציון הכמותי של נושא המשרה על פי תכנית התגמול, בממוצע בשלוש השנים שקדמו למועד אישור הפיצויים המוגדלים הינו 80 לפחות.

סמכות ועדת התגמול והדירקטוריון לאשר זכאות כאמור תיכנס לתוקף עם אישור מדיניות התגמול.

מאחר שקיימת תקופת הבשלה של 3 שנים לפחות, החל מהמועד בו תאשר ועדת התגמול פיצויים מוגדלים לנושא משרה ועד למועד בו הוא יהיה זכאי ליהנות מהזכות כאמור במקרה של סיום העסקה, שווי הזכאות כאמור ייפרס, לגבי כל נושא משרה שאושרה לו זכאות לפיצויים מוגדלים, על פני תקופת ההבשלה של הזכות (דהיינו לתקופה של 3 שנים או יותר אם בעת הענקת הזכאות תיקבע תקופת הבשלה ארוכה יותר), לצורך חישוב העמידה ביחס בין רכיב משתנה לרכיב קבוע, כפי שנקבע בתכנית התגמול. במקרה שבו במהלך תקופת ההבשלה של הזכאות יעלה היחס בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע לגבי נושא המשרה על השיעור שנקבע בתכנית התגמול, תקופת ההבשלה של הזכאות תוארך, כך שבפריסה החדשה של שווי הזכאות, היחס לא יחרוג מהיחס שנקבע לגבי אותו נושא משרה.

במקרה שבו במהלך תקופת הבשלת הזכאות לא עמדה הראל ביטוח בדרישות ההון החלות עליה, תוארך תקופת ההבשלה עד למועד בו תעמוד הראל ביטוח בדרישות ההון כאמור.

במקרה שבשל השלמה חד פעמית של ההפרשה בגין פיצויים מוגדלים בשל עדכון שכר או עדכון שיעור הפיצויים תהיה חריגה לגבי נושא המשרה מהיחס המירבי בין רכיב משתנה לרכיב קבוע שנקבע בחוזר (לרבות לגבי בעלי תפקידים שנקבע עבורם יחס שנמוך מהיחס המירבי), יידחה מועד הזכאות לחלק מהפיצויים המוגדלים בגין הגידול בשכר, באופן שלא ייצור חריגה מהיחס של 1:1 בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע.

12.3. הודעה מוקדמת

הפסקת יחסי עובד ומעביד בין החברה לבין בעלי תפקידים מרכזיים תיעשה במתן הודעה מצד אחד למשנהו של עד 6 חודשים מראש. בתקופת ההודעה המוקדמת יהא זכאי בעל התפקיד למלוא תנאי העסקתו. על אף האמור, יחסי עובד ומעביד יתנתקו ללא הודעה מוקדמת ביום בו יגיע בעל התפקיד המרכזי לגיל פרישה. מאחר שהודעה מוקדמת משולמת עבור שירותים שהחברה זכאית לקבל מאת בעל התפקיד המרכזי בפועל, תשלום או פדיון דמי הודעה מוקדמת לא יידחה.

12.4. הטבות נוספות לא מהותיות בסיום יחסי עובד-מעביד

הפסקת יחסי עובד ומעביד בין החברה לבין בעלי תפקידים מרכזיים יכול שתכלול הטבות נוספות לא מהותיות, כגון זכאות לשימוש ברכב החברה שברשות הבכיר בתנאים המקובלים בחברה לגבי עובדים בכירים למשך תקופה מסוימת, והטבות כמקובל בחברה לגבי גמלאים בכירים כגון סקר רפואי, דמי הבראה, עיתון, שי לחג, וכיוצא באלה. לגבי בעלי תפקידים מרכזיים שאינם מנכ"ל, הטבות כאמור יאושרו על

ידי המנכ"ל. לגבי בעל תפקיד מרכזי שהינו מנכ"ל הטבות כאמור יאושרו על ידי יו"ר הדירקטוריון ובכפוף לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון.

12.5. תקופת הסתגלות ואי תחרות

12.5.1. הסדרים ותנאים בגין תקופת הסתגלות או תקופת אי תחרות, ייקבעו, בעת קליטת העובד בתפקידו, לרבות בעת מעבר בין תפקידים, או בעת שינוי אופי התפקיד והוספת תחומי אחריות. אין באמור כדי לגרוע מסמכות ועדת התגמול והדירקטוריון לאשר תקופת הסתגלות במועד אחר.

12.5.2. תקופת הסתגלות - ועדת התגמול רשאית לאשר לבעל תפקיד מרכזי תקופת הסתגלות או מענק הסתגלות בסך של עד 6 פעמים עלות העסקתו החודשית האחרונה, בטרם סיום כהונתו. בעל תפקיד כאמור יהא זכאי למלוא תנאי ההעסקה במהלך חודשי תקופת ההסתגלות, או למשכורת חלקית עם או בלי תנאים נלווים וזכויות סוציאליות, והכל בהתאם להחלטת ועדת התגמול והדירקטוריון בעת הענקת הזכות.

תקופת ההסתגלות תחל עם הפסקת עבודתו של בעל התפקיד המרכזי בפועל בחברה וכל עוד לא החלה העסקתו במהלך התקופה האמורה, במקום עבודה אחר (במועד תחילת העסקה במקום עבודה אחר, תיפדה יתרת הזכויות להטבה בגין יתרת תקופת ההסתגלות).

לא תשולם תמורה בגין תקופת הסתגלות במקרה של סיום העסקה בטרם חלפה תקופת העסקה של שנה לפחות.

בהסדרי העסקה חדשים תוגבל תקופת ההסתגלות לעד עלות העסקה של 6 חודשים.

בעת אישור מענק פרישה (הסתגלות ואי תחרות) תבחן ועדת התגמול קיומו של מענק פרישה אחר, לרבות החלטה שלא להעסיק עובד בתקופת הודעה מוקדמת ותקבע הוראות בקשר עם היחס בין ההטבות השונות.

ועדת התגמול תהיה רשאית להפחית מענק הסתגלות בעת הפרישה, בשל השיקולים להפחתה שנקבעו בחוזר ובהתאם למדיניות התגמול.

12.5.3. תקופת אי-תחרות - בעל תפקיד מרכזי אשר תנאי העסקתו כוללים הסדר זה, זכאי לתגמול בגין תקופת אי התחרות, בכפוף לשמירה על תנאי אי התחרות שנקבעו. להלן מגבלות על הסדרי אי-תחרות חדשים בחברה.

12.5.3.1. הסדרי אי-תחרות חדשים יינתנו במקרים חריגים בלבד, במקרה של חשש לפגיעה עסקית בחברה. על אף האמור, לא ייקבע הסדר אי-תחרות בסמוך לפרישת בעל התפקיד המרכזי, או בהתקרבו לגיל פרישה (עד שנתיים);

12.5.3.2. תקופת אי-התחרות המקסימלית בהסדרים חדשים תוגבל כך, שהתקופה המצרפית בגין הסתגלות ואי-תחרות לא תעלה על שנתיים.

12.5.3.3. הזכאות בהסדרי אי-תחרות חדשים תהא: (א) במהלך ששת החודשים הראשונים של תקופת אי התחרות - לסכום מקסימאלי השווה ל- 100% מעלות העסקתו השוטפת של בעל התפקיד המרכזי בעת סיום העסקתו, וזאת בגין כל חודש בתקופת אי התחרות; (ב) במהלך ששת החודשים הבאים (ככל שיהיו) של תקופת אי התחרות - לסכום מקסימאלי השווה ל- 75% מעלות העסקתו השוטפת של בעל התפקיד המרכזי בעת סיום העסקתו, וזאת בגין כל חודש בתקופת אי התחרות; (ג) במהלך יתרת תקופת אי התחרות (ככל שתהיה) - לסכום מקסימאלי השווה ל- 50% מעלות העסקתו השוטפת של בעל התפקיד המרכזי בעת סיום העסקתו, וזאת בגין כל חודש בתקופת אי התחרות.

12.5.3.4. במידה של הפרת תנאי הסכם אי התחרות על ידי בעל התפקיד המרכזי, ישיב בעל התפקיד המרכזי לחברה את כל הסכומים ששולמו לו בגין תקופת אי-התחרות, כשהם צמודים ממועד כל תשלום למועד ההשבה (על בסיס מדד ידוע).

12.5.3.5. במקרה של סיום כהונה בנסיבות בהן ניתן לשלול פיצויים, תהיה לחברה האופציה (החד צדדית) לבטל את הסכם אי התחרות ולא לשלם את התגמול עבור אי התחרות.

12.5.3.6. על אף האמור, יכובדו הסכמי אי-תחרות קיימים, לרבות הסכם אי תחרות עם מנכ"ל הראל ביטוח שנחתם בשנת 2009.

12.5.4. אופן הפריסה והדחייה של רכיבים מסוימים בתנאי סיום כהונה של נושאי משרה

12.5.4.1. לגבי נושאי משרה בלבד (ולא לגבי יתר בעלי התפקידים המרכזיים שאינם נושאי משרה) - חלק מסכום מענק הפרישה ישולם בפריסה מעבר למועד סיום ההעסקה, וזאת על פני תקופה של 3 שנים. דחיית מועד התשלומים הינו על מנת לשמר את היכולת של הגוף המוסדי לתקן טעויות ולהפחית מענקים אם יתברר שחושבו לפי נתונים שיתבררו בדיעבד כשגויים.

12.5.4.2. לגבי נושאי משרה שהסכם העסקתם נחתם לאחר חודש דצמבר 2013 הסכומים שעליהם יחולו הוראות הפריסה והדחייה הינם:

12.5.4.2.1. פיצויים בשיעור העולה על 100%, אשר נצברו בגין תקופת העסקה שלאחר ה- 1.7.2014.

12.5.4.2.2. פיצויים בשיעור העולה על 100%, אשר נצברו בגין עדכוני שכר או עדכון שיעור הפיצויים, שנעשו לאחר ה- 1.7.2014, לרבות סכום הפיצויים בגין הרכיבים כאמור עבור תקופת העסקה שקדמו ל- 1.7.2014.

לדוגמא:

נושא משרה שבשנת 2015 עודכנה משכורתו וכן עודכן שיעור הפיצויים לו הוא זכאי - על מלוא סכום הפיצויים המוגדלים וכן על מלוא ההפרש שבין הפיצויים להם זכאי בעקבות עדכון השכר לפיצויים להם היה זכאי ערב עדכון השכר יחולו הוראות הדחייה והפריסה.

12.5.4.2.3. תשלום עבור אי תחרות, אשר נקבע בהסכם העסקה שנחתם לאחר חודש דצמבר 2013.

12.5.4.2.4. תשלום מענק הסתגלות, אשר נקבע בהסכם העסקה שנחתם לאחר חודש דצמבר 2013.

12.5.4.3. לגבי נושאי משרה שהסכם העסקתם נחתם קודם לחודש דצמבר 2013 הסכומים שעליהם יחולו הוראות הפריסה והדחייה הינם:

12.5.4.3.1. פיצויים בשיעור העולה על 100%, אשר נצברו בגין תקופת העסקה שלאחר המועד להתאמת הסכמים קיימים, קרי 31 בדצמבר 2016.

12.5.4.3.2. פיצויים בשיעור העולה על 100%, אשר נצברו בגין עדכוני שכר או עדכון שיעור הפיצויים, שנעשו לאחר ה- 1.7.2014, לרבות סכום הפיצויים בגין הרכיבים כאמור עבור תקופת העסקה שקדמו ל- 1.7.2014 לדוגמא:

נושא משרה שבשנת 2015 עודכנה משכורתו וכן עודכן שיעור הפיצויים לו הוא זכאי - על מלוא סכום הפיצויים המוגדלים וכן על מלוא ההפרש שבין הפיצויים להם זכאי בעקבות עדכון השכר לפיצויים להם היה זכאי ערב עדכון השכר יחולו הוראות הדחייה והפריסה.

12.5.4.3.3. תשלום עבור אי תחרות, אשר יוענק לראשונה לאחר ה- 1.7.2014.

12.5.4.3.4. תשלום מענק הסתגלות, אשר יוענק לראשונה לאחר 1.7.2014.

12.5.4.4. שיעור הפריסה יגדל בהתאם לבכירותו של נושא המשרה, כמפורט להלן:

12.5.4.4.1. מנכ"ל הראל ביטוח / יו"ר - 55% מסכום הזכאות יידחה ויפרס. יתרת ה- 45% ישולמו מיידית במועד הזכאות.

12.5.4.4.2. משנים למנכ"ל הראל ביטוח / מנכ"לים של גופים מוסדיים שאינם הראל ביטוח - 53% מסכום הזכאות יידחה ויפרס. יתרת ה- 47% ישולמו מיידית במועד הזכאות.

12.5.4.4.3. נושאי משרה אחרים - 50% מסכום הזכאות יידחה ויפרס. יתרת ה- 50% ישולמו מיידית במועד הזכאות.

12.5.4.5. הדחייה תופעל, כדלקמן :

12.5.4.5.1. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 12 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.

12.5.4.5.2. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 24 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.

12.5.4.5.3. לגבי כלל נושאי המשרה, למעט המנכ"ל - 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 36 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.

לגבי המנכ"ל - 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 42 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.

12.5.4.6. סכומים שנדחו ישולמו בתוספת הפרשי הצמדה למדד, כאשר מדד הבסיס הינו המדד שיהיה ידוע במועד הפרישה, והמדד להצמדה הינו המדד שיהיה ידוע במועד כל תשלום בפועל.

12.5.4.7. סכומים שנדחו ישולמו במועדים הקבועים בסעיף 12.5.4.5 לעיל, בכפוף להתקיימות התנאים המצטברים הבאים :

12.5.4.7.1. לא התגלו טעויות בחישוב סכום המענק וכן לא התגלה שהמענק ניתן בהתבסס על רמת סיכון שבדיעבד התברר שלא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של הגוף המוסדי או של כספי העמיתים.

12.5.4.7.2. בהתאם לדוחות הכספיים האחרונים שפורסמו לפני מועד התשלום, הגוף המוסדי עומד בדרישות ההון החלות עליו וכן הראל ביטוח עומדת בדרישות ההון החלות עליה.

12.5.4.7.3. הראל ביטוח הציגה רווח כולל בדוחות הכספיים האחרונים שפרסמה (רבעוני או שנתי) בטרם מועד התשלום.

12.5.4.7.4. לא התקיים התנאי הקבוע בסעיף 12.5.4.7.2 או בסעיף 12.5.4.7.3 לעיל, יידחה התשלום עד המועד בו יתקיימו שני התנאים כאמור.

12.5.4.8. לגבי מי שהסכם העסקתו נחתם לפני חודש דצמבר 2013, מובהר, כי הוראות הפריסה יחולו, על שיעור מסכום מענק הפרישה, שהזכאות לו התגבשה לאחר המועד האחרון להתאמת הסכם ההעסקה, קרי לאחר 31.12.2016 בלבד.

בהתאם לכך, לגבי כל נושא משרה שמכהן בחברה ואשר הסכם העסקתו, הכולל מענקי פרישה נקבע לפני חודש דצמבר 2013, יחושב ב- 31.12.2016 סכום מענק הפרישה שהיה משולם לו אם יסיים את עבודתו בחברה באותו מועד (להלן: "סכום מענק הפרישה שהתגבש"). סכום מענק הפרישה שהתגבש יהיה צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן, כאשר מדד הבסיס הינו המדד הידוע ביום 31 בדצמבר 2016 והמדד להצמדה הינו המדד שיהיה ידוע

במועד הפרישה בפועל. במועד הפרישה יחושב סכום מענקי הפרישה, יופחת ממנו סכום מענק הפרישה שהתגבש, בצירוף הפרשי ההצמדה, כמפורט לעיל, ולגבי שיעור מסוים מהיתרה שתתקבל, בהתאם למדרג המפורט בסעיף 12.5.4.3 לעיל, יופעל מנגנון הדחייה המתואר בסעיף 12.5.4.5 לעיל.

12.5.4.9. לגבי מענק הסתגלות יחולו גם ההוראות הבאות :

12.5.4.9.1. אם בעל התפקיד המרכזי לא החל לעבוד במקום עבודה אחר, הוא

זכאי לקבל את מענק ההסתגלות כשכר שוטף (מלא או חלקי, עם זכויות נלוות או בלי, הכל בהתאם להחלטת ועדת התגמול והדירקטוריון בעת הענקת הזכאות) ואז לא יחולו הוראות הדחייה והפרישה.

12.5.4.9.2. אם בעל התפקיד המרכזי החל לעבוד במקום עבודה אחר, שאז

ישולם לו מענק ההסתגלות או יתרת מענק ההסתגלות, לפי העניין, בתשלום חד פעמי או שבעל התפקיד המרכזי בחר לקבל את מענק ההסתגלות בתשלום חד פעמי, יחולו הוראות הדחייה והפרישה כמפורט לעיל.

12.5.4.9.3. מובהר, כי לגבי מענקי הסתגלות שהוענקו לפני ה- 1.7.2014 לא

יחולו בכל מקרה הוראות הדחייה והפרישה.

13. מדיניות תגמול עובדים בחברה שאינם בעל תפקיד מרכזי

13.1. מדיניות התגמול לעובדי החברה עולה בקנה אחד עם השקפת הנהלת הקבוצה, כי

המשאב האנושי הינו נכס אסטרטגי עיקרי של הקבוצה וכלי מרכזי ביכולת הקבוצה להשיג את יעדיה העסקיים. למרות גודלה של הקבוצה, הנהלת הקבוצה עושה כל שביכולתה על-מנת להקנות בקרב עובדיה אווירה של חברה משפחתית בד בבד עם קביעת תנאי עבודה הוגנים, מתגמלים ושיהוו תמריץ לעובדים. החברה משקיעה רבות בהון האנושי שלה ודואגת ליצירת בית חם לעובדיה.

13.2. משכורת: כל עובדי החברה מועסקים בהסדרים או בחוזים אישיים ולא בהסכמי

עבודה קיבוציים. משכורתו ותנאי העסקתו של כל עובד נקבעת בהסכם ההעסקה האישי שלו. התגמול על-פי הסכמי ההעסקה הינו, בעיקרו, על בסיס משכורת קבועה ובתפקידי השיווק והשימור קיים, לעיתים, רכיב של תגמול על בסיס הצלחה.

13.3. נלוות וסוציאליות: בהתאם להסכמי ההעסקה, העובדים זכאים לביטוח פנסיוני,

במסלול שנבחר על-ידם (ביטוח, קרן פנסיה, שילוב של ביטוח ופנסיה וכיוצ"ב). בנוסף, מרבית העובדים זכאים, לאחר 12 חודשי עבודה, לכך שהחברה תפריש עבורם לקרן השתלמות (עד לתקרת השכר המזכה על פי החוק).

13.4. תנאי סיום העסקה: הפסקת יחסי עובד ומעביד בין החברה לבין עובד בה תיעשה במתן

הודעה מוקדמת אחד למשנהו שאינה עולה בדרך כלל על 30 ימים. ניתן לקבוע תקופת

הודעה מוקדמת בת 60 ימים בהסכם ההעסקה או בעת סיום ההעסקה - בכפוף לאישור מנהל אגף משאבי אנוש בחברה. ניתן לקבוע תקופת הודעה מוקדמת בת 120 ימים בהסכם ההעסקה או בעת סיום ההעסקה - בכפוף לאישור מנכ"ל הראל ביטוח. בתקופת ההודעה המוקדמת יהא זכאי העובד למשכורת ולכל יתר התנאים הנלווים, בכפוף להמשך עבודתו בפועל בחברה.

13.5. מענק פרישה: בכפוף לאישור מנהל אגף משאבי אנוש בהראל ביטוח, שיינתן במקרים חריגים, בעת סיום יחסי עובד מעביד, עובד יהיה זכאי למענק פרישה של עד 100,000 ש"ח. בכפוף לאישור מנכ"ל הראל ביטוח, שיינתן במקרים חריגים, בעת סיום יחסי עובד מעביד, עובד יהיה זכאי למענק פרישה של עד 200,000 ש"ח.

13.6. הטבות כלליות: עובדי החברה זכאים להטבות שלהלן:

- פוליסת ביטוח בריאות קבוצתית לעובדי קבוצת הראל - ללא תשלום פרמיה (העובד משלם רק את המס בגין שווי ההטבה).
- פוליסת ביטוח שיניים קבוצתית לעובדי קבוצת הראל - במימון העובד. אפשרות לצרף לביטוח הבריאות הקולקטיבי את בני משפחתו של העובד.
- דמי הבראה - בהתאם לקבוע בהסכם ההעסקה
- חופשה שנתית – בהתאם לקבוע בהסכם ההעסקה
- דמי מחלה -
- החזקת טלפון/טלפון סלולרי - בהתאם לקבוע בהסכם ההעסקה
- תשלום ימי עבודה עקב היעדרויות במקרה של חתונה, חתונה ילד, אבל ועוד.
- תשלום ימי עבודה בחגים וערבי חג בהתאם למועדים שמפורסמים לעובדים בתחילת כל שנה קלנדארית עבור אותה שנה.
- פעילויות רווחה כמקובל בקבוצת הראל (כגון: שי לחג, נופש, ארוחות, ימי גיבוש וכיוצ"ב).
- רכישת מוצרי ביטוח של קבוצת הראל בתנאים ייחודיים הניתנים לעובדי הקבוצה.
- רכישת מוצרים פיננסיים של הראל פיננסיים בתנאים ייחודיים הניתנים לעובדי הקבוצה.

13.7. מענק שנתי:

13.7.1. המענק השנתי לעובדים חיוני לתימרוץ והנעת העובדים לביצוע תפקידם בדרך הטובה ביותר ולהובלתם להיות שותפים למאמצי המנהלים הבכירים להשגת יעדי החברה ומטרותיה.

13.7.2. אחת לשנה, עד לסוף הרבעון הראשון של כל שנה, הדירקטוריון יקבע את המסגרת התקציבית, אם בכלל, שתשמש לחלוקת מענקים שנתיים לעובדים ואת הפרמטרים שימשו את המנהלים בחלוקת תקציבי המענקים השנתיים, כגון: תרומת העובד להישגי האגף/המחלקה בה הוא עובד, סכום מענק מינימאלי/מקסימאלי, וותק העובד, סכום המענקים ששולמו בעבר לאותו עובד.

13.7.3. תנאי סף לתשלום מענקים שנתיים - מסגרת המענקים השנתיים תאושר על ידי הדירקטוריון בהתחשב במצבה הפיננסי של הקבוצה. מעבר לכך, תשלום המענקים השנתיים יותנה בגורמים הבאים:

13.7.3.1. השגת תשואת רווח כולל על ידי החברה בשיעור של 4% ומעלה בשנת המענק.

13.7.3.2. עמידת הראל ביטוח לאחר תשלום כל המענקים השנתיים לנושאי המשרה וליתר עובדי החברה הבכירים ולעובדים, בדרישות ההון הרגולטורי, בהתאם להוראות המפקח, בתוספת 150 מלש"ח.

13.7.3.3. סך המענקים השנתיים שישולמו לכל העובדים בקבוצה, לרבות נושאי המשרה ובעלי תפקידים מרכזיים, לא יעלו על 6.5% מהרווח הכולל לפני מס של הראל השקעות.

13.7.4. המענק השנתי לעובדים משולם לעובדים מידי שנה במשכורת חודש מרץ.

13.8. פרסום המדיניות - מדיניות זו לגבי כלל העובדים תובא לידיעתם באמצעות פרסום עיקריה באתר האינטרנט של החברה.

14. הוראות כלליות

14.1. הוראות המדיניות יחולו, בשינויים הנדרשים, על כל מי שמועסק על ידי הגופים המוסדיים במיקור חוץ, בהתאם למהות עיסוקו. במסגרת הסכם לקבלת שירותי מיקור חוץ, יובטח כי מנגנון התגמול של העובדים המועסקים על ידי נותן שירות במיקור חוץ בשל עיסוקם בקשר עם הסכם ההתקשרות כאמור, שיש להם השפעה על פרופיל הסיכונים של הגוף המוסדי, או על כספי העמיתים, יהיה עקבי עם הוראות מדיניות זו ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

14.2. בעל תפקיד מרכזי לא יצור, במישרין או בעקיפין, הסדרי גידור פרטיים, המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיב המשתנה בתגמולו.

14.3. כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי (למעט דירקטור או חבר ועדת השקעות או חבר ועדת אשראי, שאינם עובדי הגוף המוסדי או חברה אחרת בקבוצת הגופים המוסדיים), ישולמו באופן ישיר לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר, לרבות לא לחברה בשליטתו של בעל התפקיד המרכזי.

15. הסכמים והסדרים קיימים

15.1. ככלל, יכובדו הסכמים ותנאי העסקה קיימים ולא ייעשה בהם שינוי לרעה, גם אם הם אינם תואמים את מדיניות התגמול במסמך זה, לרבות: מענקים הוניים שניתנו, בין אם הבשילו ובין אם לאו, רכיבי תגמול בעלי אופי קבוע שאינם מזכים בהטבות סוציאליות והפרשות פנסיוניות, הסדרי פרישה מיוחדים, לרבות תקופות הודעה מוקדמת, הסתגלות ואי-תחרות חריגות וכד'.

15.2. עם זאת, תכנית המענק השנתי (מותנה ביצועים) תוחל על נושאי המשרה הזכאים, בכפוף לאמור בסעיף 5 לעיל, אשר תחליף את תכנית המענקים הקודמת וההסדרים

הקודמים שנקבעו בגינה, ותפעל לצמצום המענקים המובטחים בהסכמים הקיימים ב-50%.

15.3. הוראת סעיף 14.3 תוחל על הסכמים קיימים, החל מהמועד האחרון להתאמת הסכמים קיימים, קרי החל מיום 31.12.2016.

16. הוראות מעבר

16.1. לגבי בעלי תפקידים מרכזיים שחלה עליהם תכנית תגמול עוד קודם לאישור תכנית תגמול זו, מדידת הציון האישי הרב-שנתי לצורך קביעת המענק השנתי בשנים הראשונות ליישום מדיניות התגמול ותוכנית המענק השנתי, תיקח בחשבון גם מדידת ביצועים בשנים הקודמות, לפני כניסתה לתוקף. ייתכן, כי במהלך קביעת הציון בגין שנים קודמות יידרש שימוש באומדנים והנחות. אופן חישוב הציון האישי בגין שנים קודמות והאומדנים וההנחות ששימשו לחישוב, אם בכלל, יובאו לאישור וועדת התגמול.

16.2. לגבי בעלי תפקידים מרכזיים שקודם לאישור תכנית תגמול זו לא חלה עליהם תכנית תגמול, יחולו ההוראות הבאות: בחישוב המענק בגין שנת 2013 - יינתן משקל של 100% לשנת 2013; בחישוב המענק לשנת 2014 - יינתן משקל של 67% לשנת 2014 ומשקל של 33% לשנת 2013; בחישוב המענק לשנת 2015 ואילך - יינתן משקל של 50% לשנה השוטפת, 30% לשנה שקדמה לה ו-20% לשנה שהינה שנתיים קודם.

נספח א'

1. בעלי תפקידים מרכזיים בחטיבת השקעות:

1.1 להלן המענק הנורמטיבי לפי תפקיד:

תפקיד	מענק נורמטיבי
מנהלי מחלקות	4
מנהל תחומים	3
מנהלי השקעות	2

מחקר, בקרה, משפטית (כולל תמי הדטו ויאיר כהן)	עמיתים סחיר	נוסטרו סחיר	ח"ל סחיר	PE	גדל"ן	ניהול נכסים	אשראי	הערה
תשואות עמיתים	35%	15%	35%	35%	35%	35%	35%	
סיכון	10%	20%	10%	20%	20%	20%	20%	חל על עמיתים בלבד (ללא הנוסטרו)
תשואות נוסטרו	20%	10%	40%	10%	10%	10%	10%	
מדד BM (נוסטרו+עמיתים)	10%	15%	15%	10%	5%	5%	5%	מבוסס על השוואת נתוני תשואות העמיתים והנוסטרו ל- Bench Mark כפי שמוצגת בוועדת ההשקעות.
מדד עמידה ביעדי תוכניות עבודה מחלקתיות/חטיבתיות	10%	10%	10%	15%	20%	20%	20%	מאחר שנקבעו יעדים לכל מחלקה לראשונה עבור שנת 2014, מדד זה ייכנס לתוקף החל משנת 2014, תחת תנאים של שנת מעבר*.
תשואה על ההון	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	תשואה על ההון של הראל השקעות
סה"כ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

1.2 להלן מדדי התגמול ומשקלם לפי מחלקות:

1.3 להלן הסבר לחישוב הציון בגין כל אחד מהמדדים:

1. ציון בגין מדידה יחסית של התשואות (תשואות עמיתים) בתחומי הפעילות השונים - מדידה יחסית של ביצועי החטיבה בתחומי הפעילות השונים (פנסיה, ביטוח, גמל והשתלמות), באמצעות השוואת התשואות של הקופות/קרנות המובילות בכל אחד מהתחומים ביחס לממוצע התשואה המשוקלל של המתחרים העיקריים באותו תחום, כדלקמן: התשואה הגבוהה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה הנמוכה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25%-).

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

2. ציון בגין מדידה יחסית של הסיכון בהשקעות (עמיתים) – מדד הסיכון המוצע הינו סכום של כל שיעורי התשואות השליליות החודשיות בתקופה הנמדדת. בשיטה זו בוחנים את התשואות החודשיות של ההשקעות, ומסכמים רק את התשואות השליליות, אשר משקפות סיכון שהתממש. ככל שסכום זה גבוה בהשוואה לסכום בקרנות/קופות מתחרות, הרי שהוא מעיד על סיכון גבוה יחסית. בתיק הנוסטרו המדידה תהא על סמך הפסדים רבעוניים כשיעור משווי התיק. גם כאן, המדידה תכלול את כל תחומי הפעילות ואת ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%). התשואה השלילית הנמוכה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה השלילית הגבוהה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25%-).

3. תשואת תיק הנוסטרו - תשואת תיק הנוסטרו השנתית של חברת הביטוח בהשוואה לארבע חברות הביטוח הגדולות האחרות, כדלקמן: התשואה הגבוהה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה הנמוכה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25%-).

להלן סרגל הציונים שיחול על שלושת המדדים הראשונים:
סרגל בין מינוס 25% ל 125%.

4. מדד ה- BM Bench Mark - מבוסס על השוואת ביצועי תשואות העמיתים והנוסטרו של חברת הביטוח ל- Bench Mark, כפי שמוצגת בוועדת ההשקעות. ההשוואה מול ה-BM תעשה באופן פרטני עבור כל תיק השקעה כאשר הציון הסופי של המדד ייקבע ע"י ממוצע הציונים של כל אפיקי ההשקעה. המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

להלן דוגמא לאפיקי ההשקעה שימדדו מול ה- BM (שיכולים להשתנות מעת לעת בהתאם ליעדי החטיבה וועדת ההשקעות):

עמיתים	סל מניות חו"ל
	סל אג"ח חו"ל ומט"ח
	סל מניות בארץ
	סל אג"ח מדינה צמוד
	סל אגח מדינה שקלי
	סל אג"ח קונצרני שקלי
נוסטרו	סל אגח קונצרני צמוד
	מניות ישראליות
	מניות חו"ל
	קונצרני בארץ סחיר
	קונצרני חו"ל
	צמוד מדינת ישראל
	שקלי מדינת ישראל

להלן סרגל הציונים שיחול על מדד:

<u>ציון</u>	<u>הפער מיעד הבנצ'מארק</u>
125%	מעל ל-40%
110%	25%
100%	10%
100%	-10%
85%	-25%
-25%	מתחת למינוס 40%

* סטייה מתחת ל- $\pm 0.5\%$ תזכה בציון 100%.

5. מדד עמידה ביעדי תוכניות עבודה מחלקתיות/חטיבתיות – החל משנת 2014 יוצגו

בתחילת כל שנה תוכניות עבודה ויעדים מחלקתיים. ציון המדד לכל מחלקה ייגזר מאחוז העמידה של המחלקה ביעדים שנקבעו בתוכנית העבודה, כאשר יינתן דגש על יעדים מדידים. עבור המחלקות: עמיתים סחיר, נוסטרו סחיר וחוו"ל סחיר ביצועי המחלקה ימדדו מול מדד הבנצ'מארק עבור האפיקים הרלוונטיים. ליתר המחלקות ייקבעו יעדים מדידים מול תוכניות העבודה שיוצגו בתחילת כל שנה, כאמור. היות שיקבעו יעדים לכל מחלקה לראשונה עבור שנת 2014, מדד זה ייכנס לתוקף החל משנת 2014, תחת תנאים של שנת מעבר*.

*שנת מעבר – מאחר והמדדה תתבצע לראשונה בשנת 2014 יינתן משקל של 100% לביצועי השנה השוטפת. במדידה שתתבצע שנה לאחר מכן יינתן משקל של 50% לשנה השוטפת ו- 50% לשנה הקודמת. החל משנת 2016: 50% - שנה שוטפת, 30% - שנה קודמת, 20% - לפני שנתיים.

6. מדד תשואה על ההון של הראל השקעות - התשואה הגבוהה ביותר בקבוצת ההשוואה

בהתאם לדוחות הכספיים (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה הנמוכה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25%-). הציון להראל ייקבע על פי תשואת הרווח הכולל להון שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור. על אף האמור:

- בשיעור תשואת רווח כולל להון של 17% ומעלה, יינתן ציון מקסימאלי של 125% ;
- בשיעור תשואה של 13% יינתן ציון 90% ;
- בשיעור תשואה שבין 13% ו- 17% יינתן ציון על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון כמפורט לעיל, אך בכל מקרה הציון לא יפחת מ- 90%.
- בשיעור תשואה של 5% ומטה יינתן ציון של (25%-).
- המדדה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

2. בעלי תפקידים מרכזיים בהראל ביטוח:

2.1 להלן המענקים הנורמטיביים, ממדדי התגמול ומשקלם לפי בעלי תפקידים מרכזיים:

ממד	משקל פרמטיבי במספר משפחות	מכירות/תפוקה (הקף ותמהיל)	תשואה על ההון	WIB/MF	שיעור שינוי MF - דירוג	LR/CLR	הוצאות שירות - עמדה ביעד	שינוי בתפוקה - שינוי - עמדה ביעד	שיעור שינוי - עמדה ביעד	ציון בסקר שירות	ציון ביצוע חטיבה	מדד זמ תגובה לתביעות
משא משרה												
ראש חטיבת ביטוח כללי פרט	5.0	50%	15%			20%	15%					
ראש אגף אלמנטרי פרט	3.0	60%				25%	15%					
ראש חטיבת ביטוח עסקי	6.0	50%	15%			20%	15%					
ראש חטיבת שיווק ומכירות	6.0	50%	15%	25%			10%					
ראש חטיבת מטה	4.5	70%	15%				15%					
מנהל מחוזות	5.0	70%				20%	10%					
ראש חטיבת חיסכון ארוך טווח	5.1	35%	15%	10%	5%		15%	20%				
מנכ"ל חברת הגמל	4.0	30%					30%	20%	20%			
מנכ"ל הראל פנסיה	4.0	30%					30%	20%	20%			
סמנכ"ל הראל פנסיה	3.5	30%					30%	20%	20%			
מנהל שיווק (משווקים ישירים)	4.0	50%	10%	10%	10%		30%	30%				
מנהל שיווק פנסיה	3.3	50%	10%	10%			30%	30%				
מנהל אגף ביטוח חיים (תפעול)	4.0	40%					30%					
ראש חטיבת בריאות	4.2	15%	15%	25%	10%	10%	15%	10%				
מנהל אגף קולקטיבים	2.0					40%	30%		30%			
מנהלת אגף בריאות פרט, שיניים ונסיעות לחול	2.0	30%		20%	20%					20%	30%	
ראש חטיבת מימש זכויות	4.5		15%			25%	20%			20%		

2.2 להלן הסבר לחישוב הציון בגין כל אחד מהמדדים:

- עמידה ביעד מכירות - חישוב העמידה ביעד המכירות ובתמהילן לפי תחומי הפעילות השונים יתבצע על פי מדד, שמשקלל את היקפי המכירות בתחומי הפעילות השונים לפי חשיבותם לחברה מבחינה אסטרטגית ומבחינת רווחיות. משקלות תחומי הפעילות השונים ייקבעו באופן יחסי על פי חשיבותם לחברה, כפי שתיקבע בתחילת השנה. להלן טבלה המפרטת את המשקלות המוצעות עבור תחומי הפעילות השונים בגין שנת 2010 (להלן "טבלת השקלול"):

<u>משקל יחסי</u>	<u>ביטוח חיים</u>
100%	סיכונים
70%	מנהלים
15%	מגוון חסכון
30%	פנסיה
15%	גמל
	<u>בריאות</u>
100%	בריאות פרט
60%	סיעוד פרט
	<u>אלמנטרי</u>
70%	רכב
80%	דירות
50%	עסקי
15%	חבויות אחרות

יעדי ההכנסות על פי תכנית העבודה בכל תחום יוכפלו במשקלות על פי הטבלה. סיכום המכפלות ישקף את יעד המכירות המשוקלל שישמש כמדד. המכירות בפועל בכל תחום ישוקללו באופן דומה לקביעת ביצוע המכירות המשוקלל בפועל. הציון ייקבע לפי שיעור העמידה ביעד, לפי הסרגל הבא (להלן "סרגל 1"):

<u>סרגל 1</u>	<u>ציון</u>
$\geq 110\%$	125%
100%	100%
90%	80%
80%	60%
70%	45%
60%	30%
50%	-25%
0%	-25%

* תוצאה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

המדדה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

2. מדד תשואה על ההון של הראל השקעות - התשואה הגבוהה ביותר בקבוצת ההשוואה בהתאם לדוחות הכספיים (כולל הראל השקעות) תקבל ציון מקסימאלי של 125%, והתשואה הנמוכה ביותר תקבל ציון מינימלי של (25% -). הציון להראל ייקבע על פי תשואת הרווח הכולל להון שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור. על אף האמור:

- בשיעור תשואת רווח כולל להון של 17% ומעלה, יינתן ציון מקסימאלי של 125%;
 - בשיעור תשואה של 13% יינתן ציון 90%;
 - בשיעור תשואה שבין 13% ו- 17% יינתן ציון על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון כמפורט לעיל, אך בכל מקרה הציון לא יפחת מ- 90%.
 - בשיעור תשואה של 5% ומטה יינתן ציון של (25% -).
 המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

3. מדד VNB/VIF

Value New Business - VNB

Value In Force - VIF

שני הנתונים דלעיל הינם בהתאם לדוח ה- EV (Embedded Value) שמפרסמות חברות הביטוח אחת לשנה.

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי השוואת היחס בין השווי הגלום בעסקים חדשים שהתבצעו בשנת המענק (VNB) לבין שווי התיק שבתוקף (VIF), בהשוואה ליחס בארבע חברות ההשקעות בעסקי ביטוח ופיננסים הגדולות, כאמור לעיל. נתוני ה- VNB וה- VIF מתפרסמים במסגרת הדוחות לרבעון הראשון של השנה העוקבת. הציון ייקבע, כדלקמן:

היחס הגבוה ביותר בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) יקבל ציון מקסימאלי של 125%, והיחס הנמוך ביותר יקבל ציון מינימלי של (25% -). הציון להראל ייקבע על פי מיקום יחס ה- VNB/VIF שלה בין שתי נקודות הקיצון, כאמור. על אף האמור:

- ביחס VNB/VIF שווה ל- 8% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125%;
 - ביחס VNB/VIF של 5% יינתן ציון 100%;
 - ביחס VNB/VIF שבין 5% ו- 8% יינתן ציון על פי מיקום יחס ה- VNB/VIF בין שתי נקודות הקיצון כמתואר לעיל, אך בכל מקרה לא ציון פחות מ- 100%.
 - ביחס VNB/VIF של 3.5% ומטה יינתן ציון של (25% -).
 המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

4. שיעור הגידול בערך התיק שבתוקף (Value in force) בהשוואה לארבע חברות הביטוח

הגדולות האחרות - הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי שיעור השינוי בערך הגלום (VIF) ביחס לשנה קודמת, בהשוואה לארבע חברות ההשוואה. הציון ייקבע, כדלקמן:

שיעור הגידול הגבוה ביותר (או שיעור הקיטון הנמוך ביותר) בקבוצת ההשוואה (כולל הראל השקעות) יקבל ציון מקסימאלי של 125%, והשיעור הנמוך ביותר יקבל ציון מינימלי של (-25%). הציון להראל ייקבע על פי שיעור הגידול שלה על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון, כאמור.

על אף האמור:

- בשיעור גידול של 15% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125% ;

- בשיעור גידול של 10% יינתן ציון 100% ;

- בשיעור גידול שבין 10% ו- 15% יינתן ציון על בסיס ליניארי על סמך שתי נקודות הקיצון כמפורט לעיל, אך בכל מקרה לא ציון של פחות מ- 100%.

- בשיעור שינוי שלילי של (-2%) ומטה יינתן ציון מינימלי של (-25%).

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

5. CLR -

מדידת הרווחיות בתחום הביטוח האלמנטרי תתבסס על Combined Loss Ratio של תחום הביטוח האלמנטרי, תוך השוואת הביצועים בפועל ליעד שנקבע בתוכנית העבודה בכל שנה, כאשר כל סטייה (לחיוב ולרעה) תביא לציון על פי הסרגל הבא (להלן "סרגל 3"):

סרגל 3	
125%	$\geq 10\%$
110%	5%
100%	2%
100%	-2%
85%	-5%
60%	-10%
-25%	-15%

* סטייה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

השפעות נזקים או הטבות חריגים תנוטרלנה מהמדידה, בהתאם לשיקול דעת מנכ"ל הראל ביטוח. בחישוב כאמור לא ייכללו ענפי החבויות.

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

LR -

המדדה תהיה זהה לאמור לעיל רק שתחול על נושאי המשרה בחטיבת הבריאות ותשקף עמידה ביעדי הרווחיות במונחים חשבונאיים (Loss Ratio) כולל תביעות תלויות ו- IBNR (Incurred But Not Reported).

6. מדד עמידה ביעדי ההוצאות התפעוליות הישירות - המדדה תכלול את כל ההוצאות הישירות של החטיבה או האגף. סרגל הציונים יהא על פי הסרגל הבא (להלן "סרגל 4"):

ציון	סטייה לטובה (לרעה) בעלות ביחס לתוכנית
125%	$\geq 10\%$
110%	5%
100%	2%
85%	-2%
60%	-5%
30%	-10%
10%	-20%
-25%	-30%

* תוצאה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

המדדה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

7. מדד שינוי בתפוקה – המדדה תתבסס על אחוז השינוי בתפוקה של השנה השוטפת לעומת השנה הקודמת. המדדה תתבצע עבור כל מחוז בנפרד. סרגל הציונים יהא על פי הסרגל הבא (להלן "סרגל 3"):

סרגל 3	
125%	$\geq 10\%$
110%	5%
100%	2%
100%	-2%
85%	-5%
60%	-10%
-25%	-15%

* סטייה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

המדדה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

8. מדד שיעור שימור – שיעור שימור התיק משקף את שיעור התיק שנותר משנה קודמת. המדידה תתבצע לגבי סך התיק שבאחריות החטיבה בהשוואה ליעד שנקבע בתוכנית העבודה כאשר יינתן משקל של 70% בגין שימור העברות ו- 30% בגין שימור הפדיונות. הציון ייקבע על פי סרגל 1:

<u>סרגל 1</u>	<u>ציון</u>
$\geq 110\%$	125%
100%	100%
90%	80%
80%	60%
70%	45%
60%	30%
50%	-25%
0%	-25%

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

9. מדד סקר שירות – הציון בגין השירות יתבסס על שני מדדים עיקריים במשקל שווה:

- מדרג צד ג' של לשכת סוכני הביטוח;
- מדרג המפקח על הביטוח לתלונות כנגד חברות הביטוח בתחום האלמנטרי;

לצורך המדידה, ידורגו חמש חברות הביטוח הגדולות בכל מדד (כולל הראל) על פי המדרגים, מהמדרג הגבוה (לטובה) למדרג הנמוך, והציון בכל מדד יינתן לפי מיקום הראל בכל מדרג (מבין חמש חברות הביטוח הגדולות) לפי הסרגל הבא:

<u>דירוג</u>	<u>ציון</u>
1	125%
2	100%
3	90%
4	80%
5	-25%

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

מדד ביצועי החטיבה – הציון ייגזר ישירות מהציון הכמותי שקיבל ראש החטיבה הרלוונטית לבעל התפקיד המרכזי. המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

10. מדדי זמן תגובה לתביעות - שיעור התביעות שמטופלות מעל פרק הזמן הנורמטיבי המוקצב לכך. פרק הזמן הנורמטיבי מתייחס לפרק הזמן מהמועד שיש את כל הנתונים הנדרשים לתביעה ועד מועד סילוקה. בכל שנה ייקבע פרק זמן נורמטיבי והשיעור הנחוץ של תביעות שיעמדו בפרק הזמן הנדרש. (לדוגמא: לשנת 2011 נקבע כי 90% מהתביעות יטופלו תוך 14 יום). סרגל הציונים יהא על פי הסרגל הבא (להלן "סרגל 4"):

<u>ציון</u>	<u>סטייה לטובה (לרעה) בעלות ביחס לתוכנית</u>
125%	$\geq 10\%$
110%	5%
100%	2%
85%	-2%
60%	-5%
30%	-10%
10%	-20%
-25%	-30%

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).