

מדיניות תגמול
בגופים המוסדיים בקבוצת הראל
הראל חברה לביטוח בע"מ והחברות הבנות שלה
("הגופים המוסדיים")
אוגוסט 2019

הגדרות 1.

כל אחד מאלה : 1. נושא משרה כהגדרתו בחוק החברות, למעט דירקטור חיצוני ודירקטור בלתי תלוי. 2. חבר ועדת השקעות שאינן תלויות תשואה וחבר ועדת השקעות תלויות תשואה או ועדת השקעות של קופת גמל, למעט דירקטור חיצוני, דירקטור בלתי תלוי, נציג חיצוני ונציג בלתי תלוי. 3. מבקר פנימי, מנהל כספים ראשי, אקטואר 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. 4. כל ממלא תפקיד כאמור לעיל גם אם תוארו שונה. 5. 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 בהגדרת "בעל תפקיד מרכזי" ייכללו : (א) נושא משרה (כהגדרתו לעיל) ; למעט מי שמתקיימים לגביו כל אלה :	"בעל תפקיד מרכזי" -

• הוא אינו ממלא אחד מהתפקידים המנויים בסעיפים 2 עד 5 להגדרת נושא משרה; • הדירקטוריון קבע לגביו כי אין לו השפעה על פרופיל הסיכונים של הגוף המוסדי או של כספי החוסכים באמצעותו וכי תפקידו אינו כולל פיקוח או בקרה על מי שיש לו השפעה על פרופיל הסיכונים כאמור. (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 למעט עובד חטיבת השקעות שהדירקטוריון קבע לגביו כי השפעתו על פרופיל סיכוני ההשקעה היא זניחה.	
מנהל אגף או תחום פעילות, שאינו נושא משרה, ואשר להערכת מנכ"ל החברה הוא משמש בתפקיד מרכזי וקיים צורך לשמרו.	"עובד מפתח" -
מי שהינם בעלי תפקיד מרכזי שעובדים במחלקת ניהול סיכונים, ציות ואכיפה, האקטוארים הממונים, 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.	"משכורת" או "שכר שוטף" -
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.	"המענק השנתי" -
מענק לטווח ארוך הניתן במכשיר הוני, כגון: כתבי אופציה, מניות חסומות, או RSU (Restricted Stock Units) – יחידות מניות חסומות על מניות הראל השקעות, בהתאם לאמור בסעיף 11 להלן.	"המענק ההוני" -
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 (כהגדרתו בסעיף 10 להלן) 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 לבעלי תפקיד מרכזי בסך של עד 6 משכורות ומענק שנתי מקסימאלי עד 7.2 משכורות (נורמטיבי 6 משכורות: 1.2 משכורות- שק"ד; 4.8 משכורות- פרמטרים כמותיים).	"הסכום הנורמטיבי של המענק השנתי" -

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. לבעלי תפקיד מרכזי הזכאים לרכב, תינתן אפשרות לבחור שלא לקבל רכב ולקבל חלף זאת תשלום חודשי שאינו מזכה בסוציאליות. - 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 ולגבי המנכ"ל- לא יותר מ-35 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. תנאי כהונה והעסקה לשנת מענק מסוימת יכללו, בין היתר, את הרכיבים הבאים: - <u>שכר, סוציאליות ונילוות</u> 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 קבלת ההטבה, 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.

"מענק פרישה" -	כל תגמול המשולם לנושא משרה, בסיום תקופת ההעסקה, מעבר לתגמולים בגין סיום העסקה שנקבעו לכלל העובדים והמועסקים בחברה.
"החברה" -	כל אחת מהחברות בגופים המוסדיים.
"הראל השקעות" -	הראל השקעות בביטוח ושירותים פיננסיים בע"מ.
"הקבוצה"	הראל השקעות והחברות המוחזקות על ידה.
"עלות העסקה שנתית חזויה"	עלות העסקה שנתית חזויה, בשל התגמול (כהגדרתו מעלה), כפי שחושבה בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים. יובהר, כי למעט אם נאמר אחרת במדיניות זו, ההתייחסות במדיניות זו הינה לעלות העסקה שנתית חזויה אשר אינה כוללת פיצויי פיטורין על פי דין ותשלומים פנסיוניים, בהתאם להגדרת המונח "תגמול" בחוק תגמול נושאי משרה, כהגדרתו בסעיף 2.3 להלן.
"שינוי לא מהותי בתנאי התגמול של נושא משרה שכפוף למנהל הכללי"	כהגדרת המונח בסעיף 14 להלן.

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 וכן בתיקונים מעת לעת של חוק החברות) ועל חוזר ממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון ("הממונה"), מיום 11 ביולי 2019 שעניינו

תיקון הוראות החוזר המאוחד חלק 1 שער 5, פרק 5 שכותרתו "תגמול" ("חוזר התגמול")².

2.3. כמו כן, מדיניות התגמול מיישמת את הוראות חוק תגמול נושאי משרה במוסדות פיננסים (אישור מיוחד ואי-התרת הוצאה לצרכי מס בשל תגמול חריג) תשע"ו - 2016 ("חוק תגמול נושאי משרה"), אשר פורסם ברשומות בחודש אפריל 2016.

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 בתאגיד 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 עלות ההעסקה השנתית החזויה; (ב) מגבלה על המענק המשתנה המקסימאלי, הן באופן אבסולוטי והן ביחס לתגמול הקבוע, וזאת על מנת למנוע נטילת סיכונים שחורגים מתיאבון הסיכון של החברה; (ג) מדידה רב שנתית, כאשר לשנה השוטפת משקל של 50% בלבד; (ד) אחד מתנאי הסף לתשלום מענקים שנתיים הינו עמידה של הראל ביטוח בהוראות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה); (ה) קביעת מדדים של עמידה בשיעורי LRICLR בתחומי הביטוח הרלוונטיים; (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 שיעור גידול בפרמיות ביטוח, 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

² במסגרת חוזר זה בוטלו הוראות חוזר ג"מ 2-9-2014 "מדיניות תגמול בגופים מוסדיים" (10.4.2017), הוראות חוזר ג"מ 31-9-2015 "מדיניות תגמול בגופים מוסדיים- תיקון" (7.10.2015) וכן הוראות חוזר ג"מ 4-9-2009 "גמול לדירקטורים חיצוניים בגופים מוסדיים" (9.3.2009).

יותר מקבוצת ההשוואה - תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים השנתיים בשיעור של 10% ; (iii) במקרה של הורדה בשלושה נוטציים או יותר ביחס לקבוצת ההשוואה - תבוצע הפחתה רוחבית של המענקים השנתיים בשיעור של 15%. (ו) ככל שמנהלת הסיכונים תודיע לוועדת התגמול, עובר לדיון השנתי, על התקיימותם של פרמטרים אשר לדעתה מחייבים דיון בהענקת המענקים המשתנים באותה שנה, הוועדה תשקול במסגרת שיקוליה גם את הממצאים כאמור.

2.5. מדיניות התגמול תחול על תגמול של ממלאי תפקידים בחברה, שיאושר 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, המוגדר בחוזר.

2.7. ועדת 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, בין היתר בהתאם לעמדות הממונה וכן לאסדרות צפויות שעלולות להיות להן השלכה מהותית על מדיניות התגמול, בהתאם לאופי ההסדרה הרלוונטית ומידת הוודאות בנוסחה והמועד הצפוי לכניסתה לתוקף. מובהר, כי היותה של מדיניות התגמול תקפה לתקופה של עד שלוש שנים אינה משנה מאפשרויות הסיום של הסכמי העסקה בכל עת, וזאת בכפוף לתקופות ההודעה מוקדמת שנקבעו בהם.

2.8. ועדת התגמול והדירקטוריון אישרו נוהל להטמעה, פיקוח ובקרה אחר יישום מדיניות התגמול. נוהל זה כולל, בין היתר, הוראות לעניין ביקורת פנימית שתערך לגבי אופן יישום מדיניות התגמול, בתדירות של אחת לשלוש שנים, וזאת באמצעות גורם חיצוני שייקבע על ידי ועדת התגמול. דוחות הביקורת לגבי יישום מדיניות התגמול יהיו חסויים ויימסרו אך ורק לגורמים בחברה העוסקים בנושא התגמול.

2.9. תנאי ההעסקה של העובדים הכפופים למדיניות התגמול ייבחנו, בין היתר, גם מול התנאים המקובלים אצל קבוצת ההשוואה, וכן תיבחן ההלימה בין כלל רכיבי התגמול לביצועי החברה. בנוסף, בעת קביעת תנאי העסקה לבעלי תפקידים מרכזיים חדשים או בעת עדכון תנאי העסקה, לרבות בשל שינוי תפקיד, ייבחנו תנאי ההעסקה ביחס למקובל בקבוצת ההשוואה באותה עת.

2.10. התגמול הניתן לבעלי התפקידים המרכזיים יהא מורכב ממספר רכיבים עיקריים: **שכר קבוע** (ותנאים נלווים לשכר³), לרבות רכיב תגמול קבוע שאינו מזכה בהפרשות פנסיוניות או סוציאליות, **מענק שנתי מותנה ביצועים**, המבוסס על מדידת התוצאות העסקיות, ועל תרומתו של כל אחד מבעלי התפקידים המרכזיים הזכאים למענק להשגת יעדי

³ בכלל זה: הפרשות פנסיוניות, קרן השתלמות, דמי הבראה, חופשה שנתית (עד תקרה של 30 יום בשנה), דמי מחלה והטבות כלליות כהגדרתן להלן, ככל שרלוונטיות.

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. יובהר, כי אין חובה שתגמול בעל תפקיד מרכזי יכלול את כל הרכיבים האמורים לעיל, והוא עשוי להיות מורכב רק מחלק מהרכיבים האמורים לעיל.

2.11. התגמול לבעלי תפקידים בתחום הבקרה ייקבע בשים לב לרגישות תפקידם.

2.12. 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).

3. תגמול דירקטורים

3.1. המדיניות חלה על דירקטורים המכהנים בגופים המוסדיים, כך שהם זכאים לתגמול עבור כהונתם בדירקטוריון ובוועדות שממונות על ידי הדירקטוריון, בהתאם לקבוע בהוראות סעיף 4 לחוזר התגמול והם אינם זכאים למענקים או לתגמול נוסף בגין כהונתם כדירקטורים.

בנוסף להוראות הקבועות בחוזר התגמול לדח"צים, התגמול לדירקטורים חיצוניים המכהנים בחברה ובחברות בנות שלה, כפוף גם להוראות הקבועות בתקנה 2 לתקנות החברות (עניינים שאינם מהווים זיקה), תשס"ז-2006.

3.2. בהתאם להוראות חוזר התגמול, תגמול יו"ר דירקטוריון ייקבע בהתחשב בתגמול דירקטור חיצוני בגוף המוסדי, בהיקף המשרה שלו ובהתייחס לשיקולים המפורטים בחוזר התגמול ביחס לקביעת מדיניות התגמול (סעיף 6(ב)).

3.3. 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, והוא יכלול תגמול קבוע בלבד (האמור לא יחול על דירקטור, שתפקידו כדירקטור הינו משני לתפקידו כנושא משרה אחר בקבוצה).

4. מגבלות תגמול לנושאי משרה ולבעלי תפקיד מרכזי

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

4.1.1. 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.

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

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

4.2. 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. יובהר, כי מדובר ביחס מינימלי בלבד והיקף הרכיבים הקבועים בתגמול בעלי תפקיד מרכזי, יכול שיהיה בשיעור של 100%.

4.3. לצורך חישוב היחס האמור, יובהר, כי הרכיב המשתנה שיחושב יהיה על בסיס הרכיב המשתנה שהתקבל בפועל בגין אותה שנה.

4.4. 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.

4.5. עלות ההעסקה השנתית המקסימלית של בעלי תפקיד מרכזיים:

4.5.1. מגבלת עלות העסקתו המקסימלית של מנכ"ל הראל ביטוח

4.5.1.1. עלות העסקתו השנתית החזויה של מנכ"ל הראל ביטוח לא תעלה על עלות העסקה אשר ההוצאה השנתית החזויה בגינה, לפי עלות משרה מלאה, שווה ליחס של פי 35 מההוצאה השנתית החזויה בשל התגמול הנמוך ביותר, לפי עלות משרה מלאה, ששולם לעובד החברה, בשנה הקלנדרית הקודמת לשנה שעברה מחושבת עלות ההעסקה החזויה של מנכ"ל הראל ביטוח ("מגבלת עלות ההעסקה המקסימלית של מנכ"ל הראל ביטוח").

4.5.1.2. כל תוספת לשכרו של מנכ"ל הראל ביטוח, על פי תנאי העסקתו ובהתאם למגבלת עלות ההעסקה המקסימלית של מנכ"ל הראל ביטוח לעלות העסקה שנתית (כולל פיצויי פיטורין על פי דין ותשלומים פנסיוניים), תאושר על ידי ועדת התגמול של החברה.

4.5.1.3. יובהר, כי החברה תישא בעלות המס הנובעת מ"ההוצאה העודפת" (קרי, מכך ש"ההוצאה העודפת" לא תותר בניכוי לצרכי מס לחברה) כאמור בסעיף 4 לחוק תגמול נושאי משרה.

4.5.2. עלות ההעסקה של יו"ר הדירקטוריון של הראל השקעות והראל ביטוח

נכון למועד מדיניות זו, ובהתאם לאישור האסיפה הכללית של החברה, עלות העסקתו השנתית החזויה של יו"ר דירקטוריון החברה אינה עולה על 2.5 מיליון ש"ח בשנה. החברה תישא בעלות המס הנובעת מ"ההוצאה העודפת" (קרי, מכך ש"ההוצאה העודפת" לא תותר בניכוי לצרכי מס לחברה) כאמור בסעיף 4 לחוק תגמול נושאי משרה.

4.5.3. עלות ההעסקה של יתר נושאי המשרה והעובדים בקבוצה

עלות ההעסקה השנתית החזויה של יתר נושאי המשרה והעובדים בקבוצה, לא תעלה על 2.5 מיליון ש"ח בשנה, וזאת אלא אם יאשרו זאת ועדת התגמול והדירקטוריון. יובהר, כי ככל שתאושר עלות העסקה שנתית העולה על 2.5 מיליון ש"ח, החברה תישא בעלות המס הנובעת מ"ההוצאה העודפת" (קרי, מכך ש"ההוצאה העודפת" לא תותר בניכוי לצרכי מס לחברה) כאמור בסעיף 4 לחוק תגמול נושאי משרה.

4.5.4. יובהר, כי ככל שיתוקן חוק תגמול נושאי משרה, במישרין או בעקיפין, או שתתקבל החלטה שיפוטית, אשר לפיהם ניתן יהיה לשלם לנושאי משרה תגמול העולה על זה המותר כיום בחוק תגמול נושאי משרה, ניתן יהיה לאשר לבעלי התפקידים האמורים לעיל (מנכ"ל הראל ביטוח ויו"ר הדירקטוריון), תגמול העולה על מגבלת עלות התגמול המקסימלית הקבועה במדיניות זו כאמור לעיל (ביחס לכל נושא משרה או עובד, לפי העניין), והדבר לא ייחשב לחריגה ממדיניות תגמול זו, ובלבד שהתגמול החדש כאמור יעמוד בהוראות הדין כפי שתהיינה באותו המועד וכפי שיאושר על ידי ועדת התגמול והדירקטוריון של החברה שבה מועסק בעל התפקיד כאמור, וכן בהתאם לכך שתנאי העסקתו (למעט מגבלת עלות ההעסקה המקסימלית כאמור לעיל) יהיו תואמים את האמור במדיניות זו.

הדירקטוריון סבור, כי תגמולי בעלי התפקידים המרכזיים והעובדים במגבלות האמורות הינם ראויים, וכי עיגונם במסגרת מדיניות התגמול של החברה הינו מתבקש וסביר, בין היתר, לאור חוק תגמול נושאי משרה, 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

5. שכר, נלוות וסוציאליות

5.1. 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:

- 5.1.1. התפקיד אליו הוא מיועד, תחומי האחריות הכרוכים בתפקיד וחשיבות התפקיד לפעילות החברה והקבוצה;
- 5.1.2. מומחיות וכישורי בעל התפקיד המרכזי, וכן השכלתו, ניסיונו המקצועי והישגיו לאור תפקידים שמילא בעבר בחברה ומחוצה לה, ומידת הרלוונטיות לתפקיד שהינו צפוי למלא;
- 5.1.3. רמות השכר וההטבות המקובלות בחברה, בחברות דומות בענפי ביטוח ופיננסים ובמשק, לבעלי תפקידים דומים או שווי ערך.
- 5.1.4. רמת השכר ותנאי ההעסקה בתפקידיו הקודמים של בעל התפקיד המרכזי בחברה או מחוצה לה.
- 5.1.5. לגבי בעלי תפקידים מרכזיים הכפופים למנכ"ל הראל ביטוח, המשכורת השוטפת ברוטו לא תעלה על 70% מהמשכורת השוטפת ברוטו של מנכ"ל הראל ביטוח.
- 5.2. 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):
- 5.2.1. קופת תגמולים ופיצויים - עד 14.83% מהמשכורת החודשית (8.33% פיצויים ועד-6.5% תגמולים), או כל שיעור אחר שייקבע בדיון;
- 5.2.2. קרן השתלמות - עד 7.5% מהמשכורת החודשית;
- 5.2.3. ביטוח אובדן כושר עבודה - עד 2.5% מהמשכורת החודשית;
- 5.3. הטבות כלליות - בעלי תפקיד מרכזי זכאים להטבות כלליות, כולן או מקצתן, בהתאם להחלטות פרטניות של האורגנים המוסמכים לכך, כהגדרתם לעיל. מובהר בזאת, כי מתן הטבה כללית שאינה בסכומים מהותיים, כגון: שובר לנופש/ארוחה או השתתפות בהשתלמות או נסיעת תמרוץ לסוכנים, בישראל או בחו"ל, כולל בן/ת זוג, תעשה בהחלטה של מנכ"ל החברה בלבד או יו"ר הדירקטוריון עבור המנכ"לים, וזאת ללא צורך באישור של ועדת התגמול או הדירקטוריון.
- 5.4. 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. יובהר, כי במקרה שהמענק השנתי (תלוי ביצועים) גבוה מהמענק המובטח, משולם רק הפער כתוספת למענק המובטח, למניעת כפל מענקים.

5.5. הצמדה למדד – בהתאם לקבוע בהסכם ההעסקה, המשכורת החודשית יכול שתהא צמודה למדד ויכול שלא תהיה. ככל שייקבע כי המשכורת החודשית צמודה למדד, היא תהא צמודה לעליית מדד המחירים לצרכן ותעודכן, לכל היותר, אחת לחודש בהתאם לשינוי בו, בכפוף לעמידה במגבלות בסעיף 4 לעיל.

5.6. 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 5.1 לעיל, גם על השיקולים הבאים:

5.6.1. עדכוני שכר בחברה, בחברות דומות בענף ובמשק;

5.6.2. הישגי בעל התפקיד המרכזי ותרומו להשגת יעדי החברה והקבוצה;

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

עדכון שכר, אם בכלל, יהא כפוף למגבלות, כאמור, בסעיף 4 לעיל. בנוסף, לגבי בעלי תפקידים מרכזיים בחברה עדכון השכר השנתי יוגבל לשיעור ריאלי של 10%, למעט מקרים של שינוי תפקיד או תחומי אחריות, בהם לא תחול המגבלה האמורה של 10%. עדכון השכר השנתי מעל לשיעור ריאלי של 10% יבוצע מנימוקים מיוחדים בלבד.

5.7. רכיב תגמול קבוע שאינו מזכה 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 מזכה בהפרשות סוציאליות/פנסיוניות בסך שלא יעלה, כולל המענק המובטח (ככל שקיים), כאמור בסעיף 5.4 לעיל, על 1 מיליון ש"ח, צמוד למדד (מדד בסיס - אוגוסט 2016) ושכל מקרה סך תנאי הכהונה וההעסקה יעמדו במגבלות על פי סעיף 4 לעיל. מובהר, כי בבחינת עלות השכר השוטף לאור המגבלות דלעיל או אל מול קבוצת ההשוואה, יילקח רכיב זה בחשבון כחלק מהשכר השוטף.

6. מענק שנתי מותנה ביצועים

6.1. 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.

6.2. למען הסר ספק, נושאי משרה שהינם דירקטורים לא יהיו זכאים למענק שנתי מותנה ביצועים בגין תפקידם כדירקטורים (למעט דירקטורים שהינם נושאי משרה בחברה או בחברות בנות, כאשר תפקידם כדירקטורים הינו משני לתפקידם כנושאי משרה).

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

- 6.3.1. 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 6.5.2) 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.
- 6.3.2. עמידת החברה לאחר תשלום כל המענקים השנתיים לבעלי התפקידים המרכזיים בחברה וליתר עובדי החברה הבכירים, בהוראות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).
- 6.3.3. סך המענקים השנתיים מותני הביצועים שישולמו לכל בעלי התפקידים המרכזיים בקבוצה, לא יעלו על 4% מהרווח הכולל לפני מס של הראל השקעות.

6.4. 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.

מנכ"ל הראל ביטוח: לאור מגבלות חוק תגמול נושאי משרה, מנכ"ל הראל ביטוח יתוגמל בתגמול הקבוע המקסימלי האפשרי על פי הוראות חוק תגמול נושאי משרה, ובהתאם לכך מנכ"ל הראל ביטוח לא יהיה זכאי למענק שנתי. בהתאם, תגמולו של מנכ"ל הראל ביטוח יכלול רכיבים קבועים בלבד. על אף האמור, ניתן יהיה לקבוע, באישור ועדת התגמול והדירקטוריון, כי תגמול מנכ"ל הראל ביטוח יכלול גם רכיבים משתנים וגם רכיבים קבועים.

יו"ר הדירקטוריון: בהתאם לאישור האסיפה הכללית של הראל השקעות לתנאי העסקתו של יו"ר הדירקטוריון, שניתן ביום 30 בנובמבר 2017, נכון למועד זה, תגמולו של יו"ר הדירקטוריון אינו כולל מענק שנתי.

בעל תפקיד מרכזי: 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).

תפקידי בקרה: המענק השנתי לנושאי משרה בתפקיד בקרה (למעט מנהל חטיבת הכספים והיועצת המשפטית) לא יעלה על 6 משכורות חודשיות.

6.5 **הרכב המענק השנתי** - המענק השנתי לבעל תפקיד מרכזי, יכלול שני רכיבים, כדלקמן:

6.5.1 **רכיב מבוסס מדידה** - סכום הנגזר ממכפלת הציון האישי הרב שנתי של בעל התפקיד המרכזי ב- 80% מהמענק הנורמטיבי שלו (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:

6.5.1.1 **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 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 היועצת המשפטית, ייקבע הציון האישי על פי פרמטרים שאושרו ע"י ועדת התגמול והדירקטוריון.

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 וכן יכול שלא לכלול משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים. עמידה בתוכנית העבודה תקנה לנושא משרה בתפקיד בקרה ציון אישי מקסימאלי.

6.5.1.2 **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.

6.5.2 **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:

6.5.2.1 **נושא משרה בתפקיד בקרה** - עמידה בתוכנית העבודה מקנה מענק נורמטיבי. תהא אפשרות לתוספת של עד 20% ולהפחתה בהיקף של עד 30% מהסכום

הנורמטיבי של המענק השנתי, וזאת לפי המלצת מנכ"ל הראל ביטוח ובאישור ועדת התגמול והדירקטוריון ;

6.5.2.2. 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 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 4.2 לעיל, אך תהא אפשרות לשלמו במלואו גם במקרה של אי עמידה בסף התשואה או בתשואה המינימלית, כאמור בסעיף 6.3.1 לעיל, בכפוף לאישור הדירקטוריון.

סכומו של רכיב שיקול הדעת לא יעלה על שלוש משכורות חודשיות בשנה. 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 6.3 לעיל.

6.6. 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:

6.6.1. 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.

6.6.2. השוואה לתוצאות החברה/יחידה בשנים קודמות ;

6.6.3. השוואה לתוצאות מדווחות של חברות מתחרות ;

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

לגבי בעלי תפקידים מרכזיים שאינם מנכ"ל הראל ביטוח 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.

6.7. מועד תשלום המענקים

- 6.7.1. בכפוף להוראות סעיף 6.8 להלן, המענקים לבעלי תפקיד מרכזי שעליהם חלה תכנית התגמול ישולמו מדי שנה במשכורת חודש אפריל (המשולמת בתחילת חודש מאי), לאחר שבידי החברה יהיו את מלוא הנתונים ההשוואתיים שנכללים בתכנית והמפורסמים בדוחות הכספיים של קבוצת ההשוואה, לגבי מרבית נושאי המשרה ובעלי התפקיד המרכזיים.
- 6.7.2. מאחר שהנוהג בחברה הינו לשלם מענקים שנתיים במשכורת חודש מרץ, נוהג זה ימשיך לחול לגבי כלל העובדים שאינם נכללים בתכנית התגמול.

6.8. אופן הפריסה והדחייה של המענק השנתי

- 6.8.1. 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.
- 6.8.2. 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.
- 6.8.3. שיעור המענק שייפרס יגדל בהתאם לבכירותו של נושא המשרה.

6.8.4. שיעור המענק שידחה ויפרס יהיה, כדלקמן:

6.8.4.1. משנים למנכ"ל הראל ביטוח⁴ - 53%

6.8.4.2. בעלי תפקיד מרכזי אחרים - 50%

6.8.5. הדחייה תופעל, כדלקמן:

6.8.5.1. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 12 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

6.8.5.2. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 24 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

6.8.5.3. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 36 חודשים מתום השנה שבגינה משולם המענק.

6.8.6. 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.

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

6.8.7.1. לא התגלו טעויות בחישוב סכום המענק.

6.8.7.2. בהתאם לדוחות הכספיים האחרונים שפורסמו לפני מועד התשלום, הגוף המוסדי עומד בדרישות ההון החלות עליו וכן הראל ביטוח עומדת בהוראות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).

6.8.7.3. לא התקיימו התנאים הקבועים בסעיף 6.8.7.2 לעיל, יידחה התשלום עד המועד בו יתקיימו התנאים כאמור.

6.8.8. 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.

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

6.8.10. על אף כל האמור בסעיף 6.8.8 לעיל, תשלום הרכיב המשתנה שהוענק לבעל תפקיד מרכזי בשנה קלנדרית מסוימת, לא יידחה ולא ייפרס ובלבד שסך התגמול בגין שנה זו אינו עולה על התקרה לתשלום וסך הרכיב המשתנה אינו עולה על 40% מהרכיב הקבוע באותה שנה.

⁴ יובהר, כי ככל שהמענק השנתי בשנה קלנדרית מסוימת לא יעלה על סך של פעמיים השכר השוטף (ואשר ייחשב בהתאם כחלק ממענק מובטח, כאמור בסעיף 6.4 לעיל), לא יחולו הוראות הדחייה והפריסה המפורטות להלן ביחס לאותו מענק.

לעניין זה- "תקרה לתשלום" – כהגדרתה בסעיף 17(32) לפקודת מס הכנסה [נוסח חדש].

6.9. תגמולים משתנים שאינם מותני ביצועים

החברה רשאית להעניק תגמולים משתנים שאינם מותני ביצועים כמפורט להלן:

6.9.1. מענק בעד שנת עבודתו הראשונה של בעל התפקיד בחברה.

6.9.2. מענק לעובד מפתח (כהגדרתו במדיניות) שאינו נושא משרה (כהגדרתו בחוק החברות), שנועד לעודד את המשך העסקתו של אותו עובד, ובכלל זה מענק שמותנה אך ורק בהשלמת תקופת העסקה קבועה מראש.

7. לפרטים אודות הפרמטרים הפרטניים לקביעת המענק השנתי ראו נספח א'.

8. 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.

8.1. בכלל זה נקבעו ההוראות הבאות:

8.1.1. 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.

8.1.2. 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).

8.1.3. אחד מתנאי הסף לתשלום מענקים שנתיים הינו עמידה של הגופים המוסדיים בדרישות ההון הרגולטורי החלות עליהם, ולגבי הראל ביטוח בהוראות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).

8.1.4. 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.

8.1.5. 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.

- 8.1.6. 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.
- 8.1.7. לגבי חטיבת ההשקעות נקבע מדד סיכון באמצעות סכימת חודשים עם תשואות שליליות לעמיתים והשוואת הסכימה לזאת של קבוצת ההשוואה.
- 8.2. 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 ביטוח מימון והנפקות בע"מ 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 בנספח 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% ;
- 8.3. 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:
- א. במקרה שבו במועד אישור המענקים השנתיים מותני הביצועים, התקיימו נסיבות משהות בקשר עם כתבי ההתחייבות שהנפיקה הראל ביטוח מימון והנפקות בע"מ, וזאת בשל הוראת הממונה או בשל החלטת הדירקטוריון, תקיים ועדת התגמול דיון להפחתה רוחבית של המענקים שחושבו בהתאם לתכנית התגמול.
- ב. בטרם הדיון באישור המענקים השנתיים תבחן מנהלת הסיכונים את השינויים המהותיים בפרופיל הסיכונים של החברה. ככל שמנהלת הסיכונים תודיע לוועדת התגמול, עובר לדיון השנתי, על התקיימותם של פרמטרים אשר לדעתה מחייבים דיון בהענקת המענקים המשתנים באותה שנה, חובה על הוועדה לשקול דיווח זה.

9. הוראות נוספות

- 9.1. 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.

9.2. במקרה של סיום העסקה של בעל תפקיד מרכזי במהלך שנה קלנדארית, יחושב המענק השנתי (היינו המענק מותנה הביצועים ובכללו המענק המובטח, אם וככל שקיים) באופן יחסי לתקופה בה עבד בעל התפקיד המרכזי בחברה באותה שנה. לעניין זה, אם עבד בעל התפקיד המרכזי מרבית התקופה באותה שנה, יחושב המענק השנתי באופן מלא לגבי אותה השנה. תקופת הודעה מוקדמת (בין אם עבד בפועל בעל התפקיד המרכזי באותה תקופה ובין אם לאו) תיחשב כ-"תקופת עבודה" לצורך חישוב המענק השנתי. ואולם, תקופת הסתגלות לא תיחשב כ-"תקופת עבודה" לצורך חישוב המענק השנתי, אלא אם נקבע הדבר בהסכמים הקודמים לקביעתה של הוראה זו במדיניות התגמול, או אם אישרה זאת ועדת התגמול.

9.3. השבה

9.3.1. בעל תפקיד מרכזי יחזיר לגוף המוסדי הרלוונטי, סכומים ששולמו לו כמענקים שנתיים, במקרים הבאים:

9.3.1.1. במידה ששולמו מענקים שנתיים לבעל תפקיד מרכזי על סמך נתונים שיתבררו

בדיעבד, כמוטעים בשל טעות, שהינה טעות מהותית והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של הגוף המוסדי או של קופת גמל בניהולו;⁵

9.3.1.2. במידה ששולמו מענקים שנתיים לבעל תפקיד מרכזי בהתחשב ברמת סיכון שהתברר בתוך תקופת ההשבה (כהגדרתה להלן), כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של הגוף המוסדי או נכסי העמיתים שבניהולו;

9.3.1.3. קביעה של ועדת תגמול כי בעל תפקיד מרכזי היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לגוף המוסדי או לחוסכים באמצעותו, לרבות: הונאה או פעילות לא חוקית אחרת, הפרת חובת אמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות הגוף המוסדי, כלליו ונהליו.

לעניין זה, "נזק חריג" ובכלל זה, הוצאה כספית משמעותית בשל קנסות או עיצומים שהוטלו על הגוף המוסדי על ידי רשויות מוסמכות על פי דין, או על פי פסק דין, פסק בורר, הסדר פשרה וכדומה, ובלבד ששך הנזק (למעט במקרים של הונאה) עולה על 5% מההון העצמי של החברה.

9.3.2. ועדת התגמול תקבע האם התקיימה אחת מהנסיבות להשבה האמורות לעיל, ואת סכום ההשבה. סכום ההשבה יהיה צמוד לשינויים במדד המחירים לצרכן,

⁵ מנגד יובהר, כי במקרה שהתגלתה טעות בדוחות הכספיים, אשר כתוצאה ממנה שולמו מענקים פחותים לבעל תפקיד מרכזי, מאלו שהיה צריך לשלם לולא היתה טעות בדוחות הכספיים, תהא ועדת התגמול רשאית לאשר תשלום של המענקים כאמור שניתן לשלם כתוצאה מתיקון הטעות בדוחות הכספיים.

והוא ייקבע בשים לב, בין היתר, לאחריות בעל התפקיד, סמכויותיו ומידת מעורבותו.

9.3.3. לגבי בעל תפקיד מרכזי, למעט מנכ"ל הגוף המוסדי, שוועדת התגמול קבעה שלא היתה לו השפעה מהותית על הנסיבות האמורות בסעיפים 9.3.1.1 או 9.3.1.2: לעיל, ניתן לקזז את הסכומים כאמור מרכיבים משתנים שטרם שולמו לבעל התפקיד (לרבות בגין השנים הבאות), אם קיימים.

9.3.4. סכומים ששולמו לבעל תפקיד מרכזי יהיו בני השבה למשך תקופה של חמש שנים ממועד הענקת הרכיב המשתנה, לרבות לגבי רכיבים נדחים (להלן: **"תקופת ההשבה"**). ואולם, תקופת ההשבה לגבי רכיב משתנה ששולם לנושא משרה כהגדרתו בחוק החברות, תוארך בשנתיים נוספות, אם במהלך תקופת ההשבה קבעה ועדת תגמול כי התקיימו נסיבות המחייבות השבה, כמפורט להלן:

9.3.4.1. החברה פתחה בהליך בירור פנימי לגבי כשל מהותי;

9.3.4.2. אם נודע לגוף המוסדי שרשות מוסמכת, לרבות רשות מוסמכת מחוץ לישראל, פתחה בהליך בירור מנהלי או חקירה פלילית כנגד הגוף המוסדי או נושאי משרה בו.

9.3.5. ככל שהתקיימו נסיבות להשבה, כאמור בסעיף זה לעיל, ידווח הגוף המוסדי הרלוונטי על כך לממונה על שוק ההון, בתוך 30 ימים מהמועד שבו קבעה ועדת התגמול או מהמועד שבו החליט הדירקטוריון על כך, ככל שוועדת התגמול ביקשה להעביר את הנושא גם להחלטת הדירקטוריון, לפי המועד המאוחר מביניהם. לדיווח לממונה על שוק ההון יצורף פרוטוקול ועדת התגמול הרלוונטי. כן ידווח לממונה על שוק ההון בתום כל שנה קלנדרית, על אמצעים שננקטו להשבת סכומים, ועל סכומים שהושבו, וזאת ככל שהתקיימו נסיבות להשבה כאמור.

9.3.6. ועדת התגמול תקבע כיצד יש לפרוס את סכום הנזק החרג על פני השנים הרלוונטיות להיווצרותו על מנת לחשב אם יש מקום להשבת חלק או כל התגמול המשתנה שניתן באותם שנים. סכום ההשבה המקסימלי לא יעלה על ההפרש בין סכום התגמול המשתנה שקיבל בעל התפקיד המרכזי בפועל לבין אלו אשר היה מקבל לו השתקף הנזק החרג בתוצאות הכספיות של הגוף המוסדי לפי הפריסה אותה קבעה ועדת התגמול כאמור.

9.3.7. מנגנון ההשבה האמור בסעיף זה לעיל, לא יחול לגבי בעל תפקיד מרכזי אשר סך הרכיב המשתנה שהוענק לו בגין שנת מענק לא עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע באותה שנה.

9.4. 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.

מענקים מיוחדים 10.

- 10.1. המענקים המיוחדים הינם כלי ניהולי נפרד למענק השנתי, אשר נועד לאפשר תגמול מידי במהלך שנת המענק בגין פרויקטים ייחודיים, הצלחות יוצאות מגדר הרגיל וכד'.
- 10.2. הזכאות למענק מיוחד תוגבל לבעלי תפקידים מרכזיים, שאינם דירקטורים ושאינם בתפקיד מנכ"ל;
- 10.3. תקציב המענקים המיוחדים השנתי הכולל הינו - הראל ביטוח (כולל חברות בנות, פנסיה, גמל, אי. אמ. איי, סוכנויות וכו') - 3 מלש"ח.
- 10.4. המענק מוגבל ל-250,000 ש"ח לבעל תפקיד מרכזי.
- 10.5. תשלום המענקים ייעשה בהחלטה משותפת של מנכ"ל הראל ביטוח ויו"ר דירקטוריון הראל ביטוח, והוא יובא לידיעת ועדת התגמול בסמוך לאחר ההענקתו.

המענק ההוני 11.

בהתאם למדיניות התגמול של הראל השקעות, מענק הוני יכול להינתן אך ורק למנכ"לים בהראל ביטוח והראל השקעות.

ביטוח ושיפוי 12.

- 12.1. הענקת ביטוח ושיפוי לנושאי המשרה עקב מילוי תפקידם בחברה ו/או בחברות בנות ואחרות בקבוצה, תינתן לנושאי המשרה בכפוף למגבלות הקבועות בדין ובתקנון החברה.
- 12.2. 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.
- 12.3. הראל השקעות רוכשת פוליסת ביטוח בגין אחריות דירקטורים ונושאי משרה אחרים בקבוצה בהתאם להחלטות אשר אושרו באורגנים המוסמכים של הראל השקעות והראל ביטוח. בהתאם לאמור הראל השקעות תמשיך ותרכוש פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה, בסכומי ביטוח כפי שאושרו באורגנים הרלוונטיים של הראל השקעות: עד 180 מיליוני דולר למקרה ובמצטבר לתקופת ביטוח ובפרמיה שנתית שלא

תעלה על 1 מיליוני דולר. מובהר, כי ניתן לרכוש כיסוי הגבוה מ-180 מיליוני דולר ובלבד שהפרמיה כאמור לא תעלה על 1 מילון 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.

12.4. 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.

13. תנאי סיום כהונה

13.1. 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.

13.2. 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 - הוראות הסולבנסיות החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה);

(ב) הציון הכמותי של נושא המשרה על פי תכנית התגמול, בממוצע בשלוש השנים שקדמו למועד אישור הפיצויים המוגדלים הינו 75 לפחות.

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 הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה), תוארך תקופת ההבשלה עד למועד בו תעמוד הראל ביטוח בדרישות הסולבנסי 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.

13.3. 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 (לרבות החלק היחסי של המענק השנתי). 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.

13.4. 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.

13.5. תקופת הסתגלות ואי תחרות

13.5.1. 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.

13.5.2. 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. בהסכמי העסקה חדשים שבהם תהא זכאות לתקופת הסתגלות ייקבע, כי במועד תחילת העסקה במקום עבודה אחר, תיפסק הזכאות לתשלום עבור תקופת ההסתגלות.

תשלום תמורה בגין תקופת הסתגלות יותנה בכך, שסיום העסקה נעשה לאחר שחלפה תקופת העסקה של שנה לפחות וכן בעמידת הראל ביטוח במועד סיום ההעסקה, בהוראות הסולבנסי החלות עליה(כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).

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.

13.5.3. 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.

13.5.3.1. 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);

13.5.3.2. תקופת אי-התחרות המקסימלית בהסדרים חדשים תוגבל כך, שהתקופה המצרפית בגין הסתגלות ואי-תחרות לא תעלה על שנתיים. במקרים בהם קיים תשלום בגין תקופת אי תחרות, תקופת אי התחרות תחל לאחר תום תקופות

ההודעה המוקדמת וההסתגלות להן זכאי העובד, אם וככל שזכאי להן. אי תחרות לתקופה העולה על 6 חודשים, כנגד תשלום, תובא לאישורה של ועדת התגמול.

13.5.3.3. 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.

13.5.3.4. במידה של הפרת תנאי הסכם אי תחרות חדש 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).

13.5.3.5. 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.

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

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

13.5.4.1. 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.

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

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

13.5.4.2.2. 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.

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

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

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

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

13.5.4.3.2. 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.

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

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

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

13.5.4.4.1. מנכ"ל הראל ביטוח / יו"ר - 55% מסכום הזכאות יידחה וייפרס. יתרת ה- 45% ישולמו מידית במועד הזכאות.

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

13.5.4.4.3. נושאי משרה אחרים - 50% מסכום הזכאות יידחה וייפרס. יתרת ה- 50% ישולמו מידית במועד הזכאות.

13.5.4.5. הדחייה תופעל, כדלקמן :

- 13.5.4.5.1. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 12 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.
- 13.5.4.5.2. 1/3 מהסכום שנדחה ישולם 24 חודשים מתום השנה שבה פרש נושא המשרה.
- 13.5.4.5.3. 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.
- 13.5.4.6. 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.
- 13.5.4.7. סכומים שנדחו ישולמו במועדים הקבועים בסעיף 13.5.4.5 לעיל, בכפוף להתקיימות התנאים המצטברים הבאים:
- 13.5.4.7.1. 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.
- 13.5.4.7.2. בהתאם לדוחות הכספיים האחרונים שפורסמו לפני מועד התשלום, הגוף המוסדי עומד בדרישות ההון החלות עליו וכן הראל ביטוח עומדת בדרישות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).
- 13.5.4.7.3. הראל ביטוח הציגה רווח כולל בדוחות הכספיים האחרונים שפרסמה (רבעוני או שנתי) בטרם מועד התשלום.
- 13.5.4.7.4. לא התקיים התנאי הקבוע בסעיף 13.5.4.7.2 או בסעיף 13.5.4.7.3 לעיל, יידחה התשלום עד המועד בו יתקיימו שני התנאים כאמור.
- 13.5.4.8. לגבי מי שהסכם העסקתו נחתם לפני חודש דצמבר 2013, מובהר, כי הוראות הפריסה יחולו, על שיעור מסכום מענק הפרישה, שהזכאות לו נוצרה 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 13.5.4.5 לעיל.

13.5.4.9. לגבי מענק הסתגלות יחולו גם ההוראות הבאות :

13.5.4.9.1. 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 והפריסה.

13.5.4.9.2. 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 והפריסה כמפורט לעיל. לעניין הסתגלות הקבועה בהסכמים חדשים, יחולו הוראות סעיף 13.5.2 לעיל.

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

יחולו בכל מקרה הוראות הדחייה והפריסה, וזאת גם אם הסכם ההעסקה עבר עדכון או הארכה, ובלבד שלא חל שינוי לטובת העובד במספר חודשי ההסתגלות.

13.6. על אף האמור לעיל, אם סך מענק הפרישה אינו עולה על 3 משכורות קבועות, אין חובה לדחות את תשלומו.

14. הוראות לעניין אופן האישור

14.1. שינוי בתנאי תגמול של נושאי משרה טעון אישור ועדת תגמול, ולאחריו אישור

הדירקטוריון, ולגבי דירקטור, גם אישור של האסיפה הכללית אולם שינוי לא מהותי בתנאי התגמול של נושא משרה, שכפוף למנכ"ל, לא יהיה טעון אישור של הדירקטוריון או ועדת התגמול אם אושר בידי המנכ"ל והוא תואם את הוראות מדיניות התגמול. לעניין זה- שינוי לא מהותי בתנאי התגמול של נושא משרה, ייחשב שינוי של עד 10% בעלות השכר של נושא המשרה.

על אף האמור בסעיף זה, שינוי מצטבר העולה על 25% בעלות השכר של נושא המשרה, בתקופה של שלוש שנים רצופות, לא ייחשב כשינוי לא מהותי והוא ידרוש אישור של ועדת התגמול והדירקטוריון.

14.2. תנאי העסקתו של בעל תפקיד מרכזי ייקבעו בהתאם להוראות מדיניות תגמול זו. ככל שתנאי ההעסקה כאמור תואמים את מדיניות התגמול, הם לא יצריכו אישור פרטני של ועדת התגמול והדירקטוריון, ויאושרו ע"י המנכ"ל בלבד.

14.3. ועדת התגמול והדירקטוריון, יאשרו גם את המענקים השנתיים של בעלי תפקיד מרכזי.

15. מדיניות תגמול עובדים בחברה שאינם בעל תפקיד מרכזי

הוראות המדיניות כאמור לעיל חלות על תגמול נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי. לגבי עובדים שאינם נושאי משרה או בעלי תפקיד מרכזי, יחולו עקרונות התגמול המפורטים בסעיף זה להלן, אולם לא יחולו עליהם כל הוראות מדיניות התגמול.

15.1. 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.

15.2. 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.

15.3. 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).

15.4. 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.

15.5. 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.

15.6. 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.
- 15.7. מענק שנתי:**
- 15.7.1.** המענק השנתי לעובדים חיוני לתימרוץ והנעת העובדים לביצוע תפקידם בדרך הטובה ביותר ולהובלתם להיות שותפים למאמצי המנהלים הבכירים להשגת יעדי החברה ומטרותיה.
- 15.7.2.** אחת לשנה, עד לסוף הרבעון הראשון של כל שנה, במסגרת אישור התקציב לשנה הקרובה, הדירקטוריון יקבע את המסגרת התקציבית, אם בכלל, שתשמש לחלוקת מענקים שנתיים לעובדים ואת הפרמטרים שישמשו את המנהלים בחלוקת תקציבי המענקים השנתיים.
- 15.7.3. 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:**
- 15.7.3.1.** השגת תשואת רווח כולל על ידי החברה בשיעור של 4% ומעלה בשנת המענק.
- 15.7.3.2.** עמידת הראל ביטוח לאחר תשלום כל המענקים השנתיים לנושאי המשרה וליתר עובדי החברה הבכירים ולעובדים, בהוראות הסולבנסי החלות עליה (כולל הוראות מעבר וכולל "כרית ביטחון" שאושרה ע"י דירקטוריון החברה).
- 15.7.3.3.** סך המענקים השנתיים שישולמו לכל העובדים בקבוצה, לרבות נושאי המשרה ובעלי תפקידים מרכזיים, לא יעלו על 4% מהרווח הכולל לפני מס של הראל השקעות.
- 15.7.3.4.** המענק השנתי לעובדים משולם לעובדים מידי שנה במשכורת חודש מרץ.
- 15.8. פרסום המדיניות - מדיניות זו לגבי כלל העובדים תובא לידיעתם באמצעות פרסום עיקריה באתר האינטרנט של החברה.**

16. הוראות כלליות

- 16.1. 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.
- 16.2. בעל תפקיד מרכזי לא יצור, במישרין או בעקיפין, הסדרי גידור פרטיים, המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיב המשתנה בתגמולו.
- 16.3. 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.
- 16.4. גוף מוסדי לא יישא בעלויות העסקתו של עובד או בעל תפקיד מרכזי בו בשל כהונתו בתאגיד אחר, והוא יישא בעלויות העסקת עובד או בעל תפקיד מרכזי בו, בהתאם להיקף המשרה, הסמכות והאחריות בגוף המוסדי. עובד או בעל תפקיד מרכזי בגוף המוסדי לא יקבל כל גמול בשל כהונתו בגוף המוסדי מגורם אחר, ובכלל זה מבעל השליטה בגוף המוסדי.

17. הסכמים והסדרים קיימים

- 17.1. 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'.
- 17.2. עם זאת, תכנית המענק השנתי (מותנה ביצועים) תוחל על נושאי המשרה הזכאים, בכפוף לאמור בסעיף 6 לעיל, אשר תחליף את תכנית המענקים הקודמת וההסדרים הקודמים שנקבעו בגינה, ותפעל לצמצום המענקים המובטחים בהסכמים הקיימים ב- 50%.

נספח א'

פרמטרים פרטניים לקביעת המענק השנתי

1.1. הפרמטרים שנקבעו לגבי מנהל חטיבת כספים ומשאבים והיועצת המשפטית

1.1.1. מנהל חטיבת כספים ומשאבים

- מענק נורמטיבי – 6 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 30% - שיעור גידול בפרמיות
 - 30% - תשואה על ההון
 - 40% - הציון הכמותי הממוצע (למעט תשואה על ההון) של 5 ראשי החטיבות העסקיות בהראל ביטוח.

1.1.2. יועצת משפטית

- מענק נורמטיבי – 5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 30% - שיעור גידול בפרמיות
 - 30% - תשואה על ההון
 - 40% - הציון הכמותי הממוצע (למעט תשואה על ההון) של 5 ראשי החטיבות העסקיות בהראל ביטוח.

1.2. הפרמטרים שנקבעו לגבי ה- Gate Keepers⁶

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

- אקטואר ראשי.
- אקטואר ממונה ביטוח כללי.
- אקטואר ממונה ביטוח בריאות וביטוח חיים ואקטוארית פנסיה.
- מנהלת סיכונים.
- מנהלי כספים של הראל ביטוח, הראל פנסיה וגמל.
- חשבונאי ראשי.
- מבקרת הפנים.
- מנהלת אגף חשבות השקעות.
- יועץ משפטי הראל פנסיה וגמל.

⁶ אפשרות תוספת של עד 20% (אך לא יותר ממשכורת אחת) והפחתה של עד 30%.

1.2.1. ראש חטיבת אקטואריה

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק לשנת 2019 :
- 20%- הטמעה של RISK AGILITY
- 20%- הגשה בזמן של חישובי סולבנסי
- 10%- היעדר ליקויים מהותיים בדוחות ביקורת/LFR
- 10%- השלמה בזמן של תכנית ביטוח משנה
- 20%- ניתוח ורווחיות של מוצרים בחתך של סוכנים, סוגי לקוחות ופרמטרים רלוונטיים נוספים.
- 20%- ביצוע ניתוחי סולבנסי ברמת מוצרים ותרחישים שונים במונחים של שיעור הוצאות, שיעור עמלות, ריבית וכו'.

1.2.2. אקטואר ממונה ביטוח כללי

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 1.25 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.

1.2.3. אקטואר ממונה ביטוח בריאות וביטוח חיים ואקטוארית פנסיה

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

1.2.4. מנהלת הסיכונים

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
 - 30%- הגשה בזמן של דוחות מנהל סיכונים רבעוני ושנתי לדירקטוריון.
 - 20%- הגשה בזמן של הדיווחים לוועדת ניהול סיכונים.

- 20% - מעקב אחר עדכונים והתפתחויות במשטר הסולבנסי באירופה והגשת דוח שנתי למנהלי החברה הרלוונטיים בדבר העדכונים כאמור.
- 30% - הגשה בזמן לפיקוח (ולציבור, אם נדרש) של דוחות הסולבנסי.

1.2.5. 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

1.2.6. מנהל כספים פנסיה וגמל

- מענק נורמטיבי- 3 משכורות.
- מענק מובטח- 1 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

1.2.7. חשבונאי ראשי

- מענק נורמטיבי- 60 אש"ח בשנה הראשונה. 100 אש"ח החל מהשנה השניה.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק:
- 50% - עמידה באבני דרך להיערכות ל- IFRS 17
- 16.7% - הגשה בזמן של דוחות כספיים לוועדת מאזן
- 16.7% - הגשה בזמן לפיקוח של הדיווחים הנלווים.
- 16.7% - הגשה בזמן לוועדת ביקורת של התגובה ל- SFR ול- LFR.

1.2.8. מבקרת הפנים

- מענק נורמטיבי- 4 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.

1.2.9. מנהלת אגף חשבות השקעות

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 2 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 60%- הכנה והגשה במועד של נתונים כספיים לתוך הדיווח הכספי וההשקעתי לרבות דוחות רגולטוריים.
 - 20%- עמידה בתכנית עבודה של מערכת לניהול השקעות נדל"ן
 - 20%- שביעות רצון של הנהלת חטיבת השקעות

1.3. הפרמטרים שנקבעו לגבי נושאי משרה נוספים

1.3.1. מנהל חטיבת משאבי אנוש

- מענק נורמטיבי - 4 משכורות.
- מענק מובטח- 1 משכורת.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 60%- תשלום משכורות בזמן.
 - 20%- עמידה בתקציב הוצאות שכר של החטיבה
 - 20% - עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של החטיבה

1.3.2. מנהל הראל המשמר מחשבים

- מענק נורמטיבי- 4 משכורות.
- מענק מובטח- 1.5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 25%- עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של כלל החברה- תחזוקה.
 - 15%- עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של כלל החברה- פיתוח.
 - 30% - עמידה בפרוייקטי מחשוב שנקבעו בתכנית העבודה של הראל המשמר מחשבים
 - 30%- עמידה בפרוייקטי התייעלות (דיגיטל) של הראל המשמר מחשבים.

1.3.3. מנהל מערך לערבויות מכר וליווי פיננסי

- מענק נורמטיבי- 3 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 30%- הכנסות מפרמיה ומעמלות שונות של האגף
 - 30% - רווח שנה שוטפת של האגף

- 30% - היקף פעילות חיתום פרויקטים חדשים
- 10% - שיעור פרמיה משוקלל בחיתום פרויקטים חדשים

1.3.4. סמנכ"ל השקעות אלטרנטיביות

- מענק נורמטיבי- 5 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 20%- תשואה על ההון של הראל השקעות
 - 40% - השקעה ב- 3 חברות, מתוכן לפחות 2 חדשות. הציון בגין מדד זה ייקבע על ידי מנכ"ל הראל ביטוח.
 - 40% - הנגשה של 5 חברות טכנולוגיה לחטיבות העסקיות לפיתוח עסקי או ייעול תהליכים. הציון בגין מדד זה ייקבע על ידי מנכ"ל הראל ביטוח

1.3.5. מנהל אגף לוגיסטיקה

- מענק נורמטיבי- 6 משכורות.
- מענק מובטח- 1 משכורת
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 20%- עמידה בתקציב הוצאות שכר של האגף
 - 20% - עמידה בתקציב הוצאות המחשוב של האגף
 - 60%- עמידה בתכנית עבודה של האגף :
 - 30%- עמידה בפרוייקטי מחשוב שנקבעו בתכנית העבודה
 - 30%- עמידה בפרוייקטים אחרים שנקבעו בתכנית העבודה

1.3.6. ממונה על פניות הציבור

- מענק נורמטיבי- 2 משכורות.
- פרמטרים לקביעת גובה המענק :
 - 20%- עמידה בלוח"ז רשות שוק ההון
 - 20% - מענה לדרישות הממונה על רשות שוק ההון
 - 20%-העברת דוחות תקופתיים למנהלים הרלוונטיים בחברה.
 - 20% דיווחים שנתיים לגבי עמידתה של הלשכה לפניות הציבור בתכנית העבודה ומדיניות השירות.
 - 20%- טיוב שוטף של נתוני פניות הציבור של החברה באתר רשות שוק ההון

1.4. 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 עמיתים- 20%
- תשואת נוסטרו-10%
- מדד Bench Mark נוסטרו- 5%
- מדד Bench Mark עמיתים- 5%
- מדד עמידה ביעדי תכניות עבודה מחלקתיות/חטיבתיות- 10%
- תשואה על ההון-15%

1.5. פרמטרים לגבי יתר בעלי תפקידים מרכזיים בחטיבת השקעות

להלן המענק הנורמטיבי לפי תפקיד:

תפקיד	מענק נורמטיבי
סגן מנהל החטיבה	5
ראש אגף השקעות אשראי	5
ראש אגף השקעות חו"ל + PE	5
ראש אגף השקעות נדל"ן	5
מנהלי מחלקות	4

להלן מדדי התגמול ומשקלם לפי מחלקות:

	תשואת עמיתים	סיכון עמיתים	תשואת נוסטרו	עמיתים - סחיר - אג"ח	עמיתים - סחיר - מניות	בקר, משפטית ומאקרו	ח"ל סחיר	PE	נדל"ן	אשראי	ניהול נכסים	מחקר	אנליסטים
תשואת עמיתים	20%	30%	30%	30%	10%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
סיכון עמיתים	20%	20%	20%	20%	10%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
תשואת נוסטרו	10%	0%	10%	0%	10%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
עמיתים ונוסטרו BM	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
יעד מחלקתי	25%	30%	40%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
תשואה על ההון של הראל השקעות	15%	10%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
סה"כ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

פנסיה	ביטוח
הראל פנסיה - גילעד כללי	הראל-קרן י'
הפניקס פנסיה מקיפה - מסלול לבני 50 ומטה	הפניקס-קרן י'
מבטחים החדשה - כללי	מנורה-קרן י'
מקפת אישית - כללי	מגדל-קרן י'
ספיר	כלל-קרן י'

השתלמות	גמל
הראל השתלמות כללי	הראל גמל לגילאי 50 עד 60
אנליסט השתלמות כללי	ילין לפידות קופת גמל מסלול לבני 50 עד 60
אקסלנס השתלמות כללי	אלטשולר שחם גמל לבני 50 עד 60
מיטב דש השתלמות כללי	מנורה מבטחים תגמולים 50-60
הלמן-אלדובי השתלמות כללי	מיטב דש גמל לבני 50-60
כלל השתלמות כללי	פסגות גדיש לבני 50-60
מגדל השתלמות כללי	אקסלנס גמל לבני 50 עד 60
פסגות שיא השתלמות כללי	הלמן-אלדובי בר-יציב מסלול לבני 50 עד 60
ילין לפידות קרן השתלמות מסלול כללי	אי.בי.אי. לתגמולים ופיצויים מסלול לבני 50 עד 60
מנורה מבטחים השתלמות-להבה כללי	כלל תמר 50-60
אלטשולר שחם השתלמות כללי	מגדל לתגמולים ולפיצויים מסלול לבני 50 עד 60
	אנליסט גמל מסלול לבני 50-60

מגוון	פנסיה עד גיל 50
הראל כללי 1	הראל פנסיה - ילידי שנות ה-80
מנורה-קרן י' חדשה	הפניקס פנסיה מקיפה - מסלול לבני 50 ומטה
הפניקס-מסלול השקעה כללי 1	הלמן-אלדובי קרן פנסיה מקיפה לבני 50 ומטה
כלל-כללי 3	מבטחים החדשה - מסלול יעד לפרישה 2040
הכשרה חברה לביטוח בע"מ - מנוהל באמצעות מיטב דש ניה	אפיק השקעות עד גיל 50
מגדל - כללי	כלל פנסיה עד 50
הכשרה חברה לביטוח בע"מ - בסט אינווסט - ילן לפידות	מיטב דש מקיפה מסלול לבני 50 ומטה
פסגות כללי	פסגות פנסיה מקיפה - מסלול לבני 50 ומטה
הכשרה-בסט אינווסט-אלטשולר שחם-כללי	אלטשולר שחם פנסיה מקיפה מסלול לבני 50 ומטה

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 למוצע 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%-).

כאשר התשואה הריאלית שהושגה בשנת המדידה גבוהה מ-

- 3% מעל תשואת אג"ח ממשלתי במח"מ דומה להתחייבויות הביטוחיות- ציון 100%.
- 4.5% מעל תשואת אג"ח ממשלתי במח"מ דומה להתחייבויות הביטוחיות- ציון 125%.

לעניין תשואת אג"ח ממשלתי – כפי שהייתה בתחילת אותה שנה.

להלן סרגל הציונים שיחול על שלושת המדדים הראשונים:

סרגל בין מינוס 25% ל 125%.

4. מדד ה-Bench Mark (BM) - 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):

סל מניות חו"ל	עמיתים
סל אג"ח חו"ל ומט"ח	
סל מניות בארץ	
סל אג"ח מדינה צמוד	
סל אגח מדינה שקלי	
סל אג"ח קונצרני שקלי	
סל אגח קונצרני צמוד	נוסטרו
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- 0.5% $\pm$ תזכה בציון 100%.

5. מדד עמידה ביעדי תוכניות עבודה מחלקות/חטיבות – בתחילת כל שנה יוצגו 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 וח"ל סחיר ביצועי המחלקה יימדדו מול מדד הבנצ'מרק עבור האפיקים הרלוונטיים. ליתר המחלקות ייקבעו יעדים מדידים מול תוכניות העבודה שיוצגו בתחילת כל שנה, כאמור.

6. מדד תשואה על ההון של הראל השקעות – כמפורט להלן במדדי התגמול של בעלי תפקידים מרכזיים בהראל ביטוח.

1.6. פרמטרים לגבי בעלי תפקידים מרכזיים אחרים בחברה

הפרמטרים הכמותיים שיחולו לגבי בעלי תפקיד מרכזי אחרים בחברה, יותאמו לתפקידו ולתחומי אחריותו של כל בעל תפקיד.

להלן המענקים הנורמטיביים, מדדי התגמול ומשקלם לפי בעלי תפקידים מרכזיים:

ריכוז המדדים למדידת ביצועי נושאי המשרה בחברה

נושא משרה	מענק נורמטיבי במספר משכורות (כולל מענק מובטח)	מענק מובטח במספר משכורות (מתוך המענק הנורמטיבי)	מכירות/תפוקה (היקף ותמהיל) על ההון	הוצאות שיעור ישירות - שימור - ציון	רווחיות רוחיות - אלמנטרי - חטיבה	רווחיות רוחיות - אלמנטרי - חטיבה	יעד VNB	הקטנת הפסדים ציון	טיפול בתביעות - עמידה ביעדי השוואה למתחרים	סה"כ
ראש חטיבת ביטוח כללי	5.0	-	35%	15%	35%	15%				100%
ראש חטיבת ביטוח עסקי	3.4	2.0	50%	10%	20%	20%				100%
ראש חטיבת מטה	5.0	1.0	15%	20%	33%	32%				100%
מנהלי מחוזות	5.0	-			50%	50%				100%
ראש חטיבת חיסכון ארוך טווח	5.0	2.0	35%	15%	25%	25%				100%
מנכ"ל הפנסיה והגמל	4.0	1.5	32%		15%	21%	21%	11%		100%
מנהל אגף ביטוח חיים	4.0	-	25%		25%	25%				100%
ראש חטיבת בריאות	5.0	1.0	20%	15%	20%	25%	10%	10%		100%
ראש חטיבת דקלה, תביעות סיעוד, חיים ותאונות אישיות	5.0	1.5	15%						25%	100%

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 (להלן "טבלת השקלול"):

משקל יחסי	
	חסכון ארוך טווח
100%	סיכונים
30%	פנסיה וביטוח מנהלים
15%	חסכון פרט, גמל ומגוון גמל
	בריאות
100%	בריאות פרט ותאונות אישיות
60%	סיעוד פרט
	אלמנטרי
70%	רכב
80%	דירות
50%	עסקי

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"):

סרגל 1	ציון
110%	125%
105%	110%
100%	100%
90%	85%
80%	65%
70%	50%
60%	30%
50%	-25%
0%	-25%

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

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

מדד תשואה על ההון של הראל השקעות -

הציון בגין הקריטריון לשנת מענק יינתן לפי התשואה על ההון בהתאם לרווח הכולל שהושג על פי הדוחות הכספיים של הראל השקעות, בהשוואה לזה שהושג על פי הדוחות הכספיים של ארבע קבוצות הביטוח והפיננסים הגדולות האחרות. הציון נקבע לפי הפער בין תוצאת הראל ביחס לתוצאה החציונית של ארבע החברות האחרות, בהתאם לסולמות שנקבעו, בטווח שבין 125% - (-25%). פער משיעור התשואה החציוני בין שני ערכים בסרגל יזכה בציון שייקבע על בסיס ליניארי בין אותם ערכים.

- בתוצאה זהה לחציון ובטווח של 0.5% +/- ממנו יינתן ציון 90%
- בפער של 4% ומעלה לטובה יינתן ציון מקסימלי של 125% ובפער לרעה של 4% ומטה - יינתן ציון מינימלי של (-25%)
על אף האמור:

- בשיעור תשואת רווח כולל להון של 17% ומעלה, יינתן ציון מקסימלי של 125%;
- בשיעור תשואה שבין 13% ו-17% יינתן ציון 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%).

CLR-

מדידת הרווחיות בתחומי הביטוח האלמנטרי וביטוח בריאות תתבסס על Combined Loss Ratio של תחום הביטוח האלמנטרי ותחום ביטוח הבריאות, 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. המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).

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

<u>ציון</u>	<u>סטייה לטובה (לרעה) בעלות ביחס לתוכנית</u>
125%	$\geq 10\%$
118%	5%
110%	3%
90%	-3%
80%	-5%
50%	-10%
10%	-20%
-25%	-30%

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

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

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

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).
 * תוצאה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

מדד סקר שירות – הציון בגין השירות יתבסס על מדרג הממונה על הביטוח לתלונות כנגד חברות הביטוח בתחום הבריאות;
 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>ציון</u>	<u>דירוג</u>
125%	1
100%	2
90%	3
80%	4
-25%	5

המדידה כוללת מדידה של ביצועי השנה השוטפת (משקל 50%), ביצועי שנה קודמת (משקל 30%) וביצועים לפני שנתיים (משקל 20%).
 * תוצאה בפועל בין שני ערכים בטבלה לעיל תקבל ציון בין שני הערכים על בסיס ליניארי.

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%).

מדד טיפול בתביעות - השוואה למתחרים - החל משנת 2014 מפורסם על ידי הפיקוח ניקוד לכל חברות הביטוח בכל הקשור לטיפול בתביעות. הניקוד מתייחס לענפי הבריאות. הציון ייקבע על פי דירוג הראל מול ארבעת חברות הביטוח הגדולות. סרגל הציונים יהא על פי הסרגל הבא (להלן "סרגל 4"):

דירוג	ציון
1	125%
2	115%
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 שיעור גידול בפרמיות

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:

הציון להראל ייקבע לפי הפער בין תוצאת הראל ביחס לתוצאה החציונית של ארבע חברות ההשוואה.

- פער משיעור הגידול החציוני בין שני ערכים בטבלה יזכה בציון שייקבע על בסיס ליניארי בין אותם הערכים.

בתוצאה זהה לחציון ובטווח של 0.5% +/- ממנו יינתן ציון 90%

בפער של 4% ומעלה לטובה יינתן ציון מקסימלי של 125% ובפער לרעה של 4% ומטה - יינתן ציון מינימלי של (-25%)

על אף האמור:

- בשיעור גידול של 12% ומעלה יינתן ציון מקסימאלי של 125%;
- בשיעור גידול בפרמיות בין 10% ל- 12% יינתן להראל ציון לפי הסרגל לעיל אך לא פחות מ- 100%.
- בשיעור שינוי שלילי של (2% -) ומטה יינתן ציון מינימלי של (-25%).