

חשוון 2011, נובמבר 2011

בס"ד

## מדיניות תגמול בכירים, נושאי משרה ומנהלי השקעות (להלן-"מנהלי איילון")

איילון הפועלת תחת המוטו של "אנשים לשרות אנשים" רואה חשיבות רבה בגיוס אנשים איכותיים, מקצועיים ומקצוענים לשורותיה ועושה מאמצים רבים בשימורם לאורך זמן. מתווה זה הונחל על ידי מייסד ובעלי החברה מר לוי יצחק רחמני מאז הקמת החברה בשלהי שנת 1976, ולאורך כל השנים.

איילון דוגלת במדיניות של "שוק חופשי" והתקשרות ישירה, בהסכם עבודה אישי של כל עובד וכל מנהל למול החברה. באיילון אין "דרגות תעסוקה" אחידות.

מדיניות התגמול לעובדים בכלל ולעובדים בכירים בפרט משפיעה עד מאד על שימור עובדים איכותיים, שימור רמת המוטיבציה ושביעות הרצון הכללית. מתן תמריץ או עידוד מילולי בגין הישגי העובדים והמנהלים מחזק את הקשר של העובדים ומסייע להישארות עובדים אלו לטווח ארוך בחברה.

מדיניות התגמול של איילון מגבירה את הזדהות העובדים ליעדי החברה ומטרותיה ומניעות אותם לשיפור ביצועים בגזרת האחריות שלהם, תוך התחשבות בתמונת החברה הכוללת ומכאן לשיפור התוצאות העסקיות של החברה.

מנהלים בכירים וכן נושאי המשרה הנם "ראשי החץ" בהובלת הארגון ונושאים על כתפם חלק מהאחריות כפי שהוסמכו לכך בידי מנכ"ל או יו"ר החברה.

ככל שהעובד בתפקיד בכיר בחברה יכולת השפעתו על התוצאות העסקיות גדלה ומכאן החשיבות לזיהוי העובדים הנכונים להשתלבות בדרג הבכיר של החברה.

עקרונות מדיניות התגמול המפורטים במסמך זה, הינן בהתאם להחלטות דירקטוריון החברה אשר קיבל המלצות וועדת תגמול שליד הדירקטוריון. המדיניות שאומצה נסמכת על העקרונות שנקבעו על ידי המפקח על הביטוח, תוך התאמת פרמטרים שונים למאפייני הפעילות והנוהג באיילון, וליעדים אותם מבקש הדירקטוריון לקדם גם באמצעות מדיניות זו.

מדיניות התגמול פותחה על בסיס על עקרונות שיאפשרו איזון ראוי בין הרצון לתגמל נושאי משרה על השקעתם, מסירותם והצלחותיהם וכן לקשור אותם לטווח ארוך לחברה, לבין הצורך להבטיח שמבנה התגמול משרת גם את האינטרסים של המבוטחים, העמיתים והחוסכים כמו גם של בעלי המניות של החברה, ועם האסטרטגיה הכוללת של החברה לאורך זמן.

עמוד 1 מתוך 6 עמודים

מדיניות התגמול שגובשה וכפי שתתעדכן מעת לעת, נועדה, בין השאר, שלא ליצור תמריצים לנטילת סיכונים מעבר למדיניות "תאבון הסיכון" של החברה כפי שנקבע על ידי הנהלת החברה.

מטרת מסמך זה הינו להניח קווים מנחים לדרך תגמול מנהלי איילון, והחברה איננה מתחייבת לפעול לפיה בכל תנאי, והכל באישור דירקטוריון החברה.

#### תחולה וזכאות :

מדיניות תגמול המפורטת במסמך זה חלה לגבי כל נושאי המשרה (למעט דירקטורים) בחברה, וכן מנהלים בכירים אחרים וכן אלו העוסקים ישירות בהשקעות כספי החברה ו/או כספי מבוטחים/עמיתים.

הזכאות למענק תהא למנהל בעל וותק של תשעה חודשים לפחות בתפקידו בחברה. מנהל אשר הפסיק עבודתו בחברה, לא יהא זכאי למענק.

באחריות מנכ"ל החברה לוודא יישום מדיניות התגמול בחברה, ובפיקוח של יו"ר ועדת התגמול.

#### בתהליך קבלת מנהלים בכירים ונושאי משרה בכירים לעבודה בשורותיה מפעילה איילון מדיניות המשקללת את הבא:

1. מצב שוק ההון ושוק חברות הביטוח באות העת
2. רמת התפקיד המדובר באיילון ובחברות ביטוח מקבילות
3. בחינת רמת התגמול לתפקיד דומה בחברות הביטוח בפרט ובחברות דומות בכלל ובחינת אחוזי סטיית התגמול המוצע מהנתונים שנאספו
4. נדירות התפקיד הספציפי בשוק
5. מצאי מועמדים לתפקיד הרלוונטי, בנסיין והידע הנדרשים
6. נסיין רלוונטי ובשלות מקצועית של המועמד
7. הערכת המועמד על ידי מנכ"ל/יו"ר החברה
8. המלצות המתקבלות על ידי גורמים אמינים מהענף
9. חו"ד של מכון להערכת כ"א או גרפולוגיה
10. תוצאות מבדק קב"ט החברה

#### מדיניות תגמול מנהלים בכירים ונושאי המשרה:

#### פרק א' - כללי המוצא לתגמול מנהל בכיר בארגון

עמוד 2 מתוך 6 עמודים

- ⊕ השכר הקבוע, הינו בש"ח ברוטו לחודש.
- ⊕ החלת תנאים סוציאליים מלאים, כחוק.
- ⊕ אין קידום מובטח מראש בשכר הבסיס, אלא לעיתים לאחר תקופת "התאמה" (נסיון).
- ⊕ מענקים קבועים – לפי המקובל כגון משכורת 13.
- ⊕ שקלול מצבו הפיננסי של הגוף המוסדי, מדיניות האסטרטגית של החברה.
- ⊕ שקלול התרומה של היחידה העסקית, בה מועסק נושא המשרה.
- ⊕ איזון הולם בין הרכיב הקבוע לרכיב מענק משתנה, בכדי לוודא שהמענק לא יצור קונפליקט עם האינטרס של ציבור המבוטחים/עמיתים/חוסכים או של בעלי המניות של החברה.
- ⊕ להגברת הקשר בין תגמול נושאי המשרה לבין ביצועיהם וביצועי החברה, מוענקים מעת לעת הטבות כגון הצטרפות לנסיעת סוכני החברה, או הטבה בדרך של סמינר וכד', על בסיס הישגים בולטים של יעדי הפעילות של כל מנהל/אגף.
- ⊕ מנהלי מכירות זכאים כחלק מהתגמול השוטף להכנסה התלויה בהיקף המכירות שהושגו באחריותם.
- ⊕ כללי מערך התגמול בהתאם לפרק ב' או ג' להלן

**פרק ב' – תגמול נושאי משרה (למעט דירקטורים) ומנהלים בכירים (להלן "מנהלים עסקיים")**

1] דירקטוריון החברה והנהלתה רואים חשיבות בתמרוץ מנהלים עסקיים לפי מידת הצלחתם להגשים את היעדים שנקבעו על ידי הנהלת החברה, להניע ולהוביל את העובדים שבאחריותם תחת המוטו של החברה "אנשים לשרות אנשים", תוך שמירה על כבוד סוכני החברה, לקוחותיה ועובדיה.

מדיניות התגמול אשר אומצה בחברה למנהלים העסקיים בנויה במתווה שנועד ליצור איזון ראוי בין הצורך לתמרץ ולשתף את המנהלים בהישגי החברה תוך ראיית האינטרס של ציבור המבוטחים/העמיתים והחוסכים ובעלי המניות של החברה, לבין החובה להימנע מגטילת סיכונים קצרי טווח החורגים מתאבון הסיכון שהוגדר להם וכן קיום הוראות רגולטיביות רלוונטיות.

- 2] לאור הנ"ל, המדיניות אשר גובשה כוללת בין היתר שיקלול העקרונות הבאים, ככל שהם רלוונטיים לנושא המשרה לגביו נקבעו כללי המדיניות:
1. דירקטוריון החברה והנהלתה, רואים במנהלים העסקיים כשותפים פעילים בהצלחתה של החברה, ובהתאם נגזרת מדיניות התגמול למנהלי איילון.
  2. מדיניות החברה תותאם למצבה הפיננסי של החברה ולמטרותיה האסטרטגיות.
  3. תרומתו וביצועיו של כל מנהל ייבחנו הן ברמת הביצוע על פי תוצאות רב שנתיות והן בהתאם לתנאי הענף והמגזר הפיננסי בשנה הרלוונטית.

- [3ב] בחינת התגמול למנהלים עסקיים תהא בשיקול מרכיבים איכותיים ומרכיבים כמותיים, ובשיקול הנקודות הבאות:
- 1) מצבה הפיננסי של החברה, וכן בהשוואה למגזר הפיננסי
  - 2) מצב עמידה ביעדי הרווחיות של החברה
  - 3) הפנמה ותאימות בפעילות המנהל, לתוכנית האסטרטגית של החברה
  - 4) עמידה ביעדי תוכנית העבודה שנקבעה לאגף/תחום שבאחריות אותו מנהל
  - 5) תרומתו של המנהל לצוות ההנהלה של החברה
  - 6) ביצוע בקרות ועבודה על פי נהלים והנחיות רגולטיביות (לרבות הליכי SOLVENCY2, SOX)
  - 7) תוצאות בקרות הן של מבקר הפנים והן מטעם המפקח על הביטוח, ודרך יישום מסקנות והמלצות מבקרות אלו
  - 8) מהימנות ודיוק בדיווחי המנהל
  - 9) מידת חדשנות, יצירתיות, יוזמה ועבודת צוות שהפגין המנהל
  - 10) מידת שמירה וקיום הקוד האתי של החברה על ידי המנהל, וכן הנחלתו לעובדים שבאחריותו
  - 11) יכולת הניהול, הנעה והובלת העובדים שבאחריותו, תחת המוטו של "אנשים לשרות אנשים"
  - 12) תוצאות ביצוע הערכת-עובד שנתית (המבוצעת לכל עובד בחברה)
- [4ב] מנהל לא יהא זכאי למענק במידה והפר את הסכם העבודה, הפר חובת נאמנות לחברה ו/או למבוטחיה/עמיתיה, עבר על הוראות הדין, מעל באמון/כספי החברה או מבוטחיה/עמיתיה וכן במקרה בו הפר באופן בוטה את הקוד האתי של החברה.
- [5ב] מנכ"ל החברה יגיש בכתב המלצותיו למענקים שנתיים למנהלים העסקיים, לוועדת תגמול שליד דירקטוריון החברה בתוך 30 יום מאישור הדוחות הכספיים השנתיים של החברה לשנה העסקית הרלוונטית.
- [6ב] כדי ליצור קישור ואיזון בין התגמול השוטף (סכום קבוע) לבין מענק שנתי (סכום משתנה), גובה המענק השנתי יהא בטווח של עד 4 פעמים משכורת ברוטו של כל מנהל רלוונטי (למנכ"ל החברה עד 5 פעמים). המענק ישולם ברוטו וללא כל הפרשות סוציאליות נלוות.

**פרק ג' - תגמול העוסקים בניהול השקעות - (להלן "מנהלי השקעות")**

- [1ג] דירקטוריון החברה והנהלתה רואים חשיבות בתמרוץ מנהלי השקעות כספי החברה ו/או כספי עמיתים/מבוטחים וחוסכים, לפי מידת הצלחתם להשיג תשואות העולות על היעדים שנקבעו על ידי הנהלת החברה או עודפות יחסית למתחרים בענף, והכל תוך עמידה במכלול היעדים ושמירת רמת הסיכון שנקבעה על ידי דירקטוריון החברה.

עמוד 4 מתוך 6 עמודים

מדיניות התגמול אשר אומצה בחברה לעוסקים בהשקעות, בנויה במתווה שנועד ליצור איזון ראוי בין הצורך לתמרץ ולשתף את העוסקים בהשקעות באינטרס של ציבור המבוטחים/העמיתים והחוסכים ובעלי המניות של החברה, לבין יעדי החברה והימנעות מנטילת סיכונים קצרי טווח החורגים מתאבון הסיכון שהוגדר להם במישרין או כחלק ממדיניות ניהול הסיכונים הכוללת של החברה.

[2ג] בחינת התגמול למנהלי השקעות יהא בשיקול מרכיבים איכותיים ומרכיבים כמותיים,

תוך שיקלול הנקודות הבאות:

- 1) מצבה הפיננסי של החברה, וכן בהשוואה למגזר הפיננסי
- 2) מצב עמידה ביעדי רווחיות החברה
- 3) עמידה ביעדי תשואה אבסולוטית שנקבעה באגף השקעות
- 4) מיקום בהשוואה למתחרים רלוונטיים ותשואות ביחס לתיק סמן ו/או בנצ'מארק
- 5) ביצוע בקורות ועבודה על פי נהלים והנחיות רגולטיביות
- 6) מהימנות ודיוק בדיווחי המנהל
- 7) ביצוע טעויות ו/או חריגות ממדיניות ההשקעה
- 8) מידת חדשנות, יצירתיות, יוזמה ועבודת צוות שהפגין המנהל
- 9) מידת שמירה וקיום הקוד האתי של החברה על ידי המנהל
- 10) תוצאות ביצוע הערכת-עובד שנתית (המבוצעת לכל עובד בחברה)

[3ג] בחינת הישגי התשואות למבוטחים/עמיתים וחוסכים או לכספי הנוסטרו, יהא בבחינה

רוחבית של 3 שנים אחרונות. במידה ובאחת מ-3 השנים שחלפו, התנהלות שוק ההון הייתה חריגה מאד, ייבחנו 4 שנים אחרונות.

בחינת ההישגים של ביצועי החברה בשנים האחרונות תהא הן באופן אבסולוטי והן לעומת מתחרים רלוונטיים במגזר הפיננסי, תוך חלוקה לפי סוגי הכספים (משתפת ברווחים, גמל, פנסיה ונוסטרו) ותוך התחשבות במדיניות ההשקעות שנקבעו על ידי וועדת ההשקעות וכן ברמת תאבון הסיכון שהוגדרה לכל תקופה.

בחינת הישגי התשואות תהא בשיקולל אופי כל תיק השקעות – מח"מ, בסיס הצמדה, דרוג וכיוצ"ב.

[4ג] מנהל לא יהא זכאי למענק במידה והפר את הסכם העבודה, הפר חובת נאמנות לחברה

ו/או למבוטחיה/עמיתיה, עבר על הוראות הדין, מעל באמון/כספי החברה או מבוטחיה/עמיתיה וכן במקרה בו הפר באופן בוטה את הקוד האתי של החברה.

[5ג] מנכ"ל החברה יגיש בכתב המלצותיו למענקים שנתיים למנהלי השקעות, תוך שיקלול

המלצת מנהל אגף השקעות של החברה, לוועדת תגמול שליד דירקטוריון החברה לאחר 30 יום מתום השנה העסקית הרלוונטית.

ג6] כדי ליצור קישור ואיזון בין התגמול השוטף (סכום קבוע) לבין מענק שנתי (סכום משתנה), גובה המענק השנתי יהא בטווח של עד 5 פעמים משכורת ברוטו של כל מנהל רלוונטי. המענק ישולם ברוטו וללא כל הפרשות סוציאליות נלוות.

פרק 7 – הבטחה

מדיניות התגמול לעיל אינה ניתנת בהכרח לקיום דווקני ומלא כלפי כל מנהל, וזאת בין השאר לאור הבדלים סובייקטיביים הקשורים במנהל או בנסיבות של השתנות בתנאי השוק והסביבה העסקית.

יודגש כי יתכן ובמקרים מסוימים שיקול דעת הדירקטוריון יהא לקבל החלטה פרטנית שונה באשר לתגמול מנהל מסוים, בשונה מהמתווה הנ"ל.