

בס"ד

אייר תשע"ב אפריל 2012

## 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/מנהל למול החברה. באיילון אין "דרגות תעסוקה" אחידות.

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

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

מנהלים בכירים ובהם נושאי המשרה הנם "ראשי החץ" בהובלת הארגון ונושאים על כתפם חלק מהאחריות מתוקף הסמכות שהוענקה להם על ידי 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 ועדת 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 והרצון לקשור אותם לטווח ארוך לחברה, לבין הצורך להבטיח שמבנה התגמול משרת גם את האינטרסים של המבוטחים, העמיתים

עמוד 1 מתוך 9 עמודים

והחוסכים כמו גם של בעלי המניות של החברה, ובמסגרת האסטרטגיה הכוללת של החברה לאורך זמן.

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. החברה 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, 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, בעיקרון לא יהא זכאי למענק, אלא אם הנהלת החברה וועדת תגמול ודירקטוריון החברה מצאו לנכון לשלם מענק מלא או חלקי.

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. מצבה העסקי של החברה וענף חברות הביטוח באותה 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, בנסיון והידע הנדרשים
6. ניסיון רלוונטי ובשלות מקצועית של המועמד
7. הערכת המועמד על ידי מנכ"ל/יו"ר החברה
8. המלצות המתקבלות על ידי גורמים אמנים מהענף
9. חוות דעת של מכון להערכת כח-אדם או גרפולוגיה
01. תוצאות מבדק קב"ט החברה

עמוד 2 מתוך 9 עמודים

## **מדיניות תגמול מנהלים בכירים ונושאי המשרה:**

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

- 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 גידור המענק כך שלא 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 מנטילת סיכונים קצרי טווח החורגים מתאבון הסיכון שהוגדר להם וכן קיום הוראות רגולטיביות רלוונטיות.

[2] לאור הנ"ל, המדיניות אשר גובשה כוללת בין היתר שקלול העקרונות הבאים, ככל

עמוד 3 מתוך 9 עמודים

- 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 בשקלול מרכיבים איכותיים ומרכיבים כמותיים, ובשקלול 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 בקורות ועבודה על פי נהלים והנחיות רגולטיביות (לרבות הליכי SOX, Solvency2)
  - 7) תוצאות בקורות הן של מבקר הפנים והן מטעם המפקח על הביטוח, ודרך יישום מסקנות והמלצות מבקורות אלו
  - 8) מהימנות ודיוק בדיווחי המנהל
  - 9) מידת חדשנות, יצירתיות, יוזמה ועבודת צוות שהפגין המנהל
  - 01) מידת שמירה וקיום הקוד האתי של החברה על ידי המנהל, וכן הנחלתו לעובדים שבאחריותו
  - 11) יכולות הניהול, הנעה והובלת העובדים שבאחריותו, תחת המוטו של "אנשים לשרות אנשים"
  - 21) תוצאות ביצוע הערכת-עובד שנתית (המבוצעת לכל עובד בחברה)

[4ב] מנהל יהא זכאי לתגמול בגין תקופת עבודתו האפקטיבית בפועל בחברה.

[5ב] 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.

[6ב] 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.

7ב] 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 חודשית 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.

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 בשקלול מרכיבים איכותיים ומרכיבים כמותיים, תוך שקלול 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 בקרות 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
- 01) 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 הישגים של ביצועי החברה בשנים האחרונות תהא הן באופן אבסולוטי והן לעומת מתחרים רלוונטיים במגזר הפיננסי, תוך חלוקה לפי סוגי הכספים (משתפת

עמוד 5 מתוך 9 עמודים

ברוחים, גמל, פנסיה ונוסטרו) ותוך התחשבות במדיניות ההשקעות שנקבעו על ידי וועדת ההשקעות וכן ברמת תאבון הסיכון שהוגדרה לכל תקופה. בחינת הישגי התשואות תהא בשקלול אופי כל תיק השקעות – מח"מ, בסיס הצמדה, דרוג וכיוצ"ב.

- ג4] מנהל יהא זכאי לתגמול בגין תקופת עבודתו האפקטיבית בפועל בחברה.
- ג5] 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.
- ג6] מנכ"ל החברה יגיש בכתב המלצותיו למענקים שנתיים למנהלי השקעות, תוך שקלול המלצת מנהל אגף השקעות של החברה, לוועדת תגמול שלייד דירקטוריון החברה לאחר 30 יום מתום השנה העסקית הרלוונטית.
- ג7] 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 חודשית של כל מנהל רלוונטי. המענק ישולם ברוטו וללא כל הפרשות סוציאליות נלוות.

### **פרק ד – פיקוח ובקרה על יישום המדיניות**

- ד1] פרסום מדיניות התגמול =
- 1) החברה תפרסם באתר האינטרנט שלה את מדיניות התגמול אשר אושרה על ידי דירקטוריון החברה, וכל עדכון לה מעת לעת.
  - 2) מדיניות התגמול תפורסם גם במסגרת פרק תיאור עסקי התאגיד, בדוח השנתי של החברה.
  - 3) באחריות מנהל אגף משאבי אנוש לוודא שנושאי משרה הרלוונטיים בחברה מודעים למסמך המדיניות העדכני.
  - 4) באחריות קצין הציות לוודא לאחר כל דיון ואישור עדכון למסמך המדיניות, כי המסמך המעודכן פורסם באתר. כן יוודא קצין הציות כי מנהל אגף משאבי אנוש מעודכן בנוסח המדיניות המעודכן.
  - 5) באחריות מנהל אגף משאבי אנוש ליידע ולהבהיר את מדיניות החברה בנדון, לכל מנהל אגף או נושא משרה המצטרף לעבודה בחברה.

עמוד 6 מתוך 9 עמודים

6) באחריות מנהל אגף משאבי אנוש, לאזכר לגורמים הרלוונטיים את עקרונות התגמול המעוגנים במסמך המדיניות באשר לבונוסים/מענקים, ערב התכנסות לדיון וטיפול בנושא, ולקראת גיוס נושאי משרה לעבודה בחברה.

2ד] אישור הסכם מערך תגמול =

- 1) בהתאם להוראות חוק החברות, דירקטוריון החברה יאשר את תוכניות התגמול האישיות לכל נושא משרה בחברה (כהגדרתו בחוק החברות). כן יובא לאישור דירקטוריון החברה כל הסדר תגמול של עובדי החברה העוסקים בניהול השקעות בפועל. באחריות מנכ"ל החברה לפעול להביא הנ"ל לאישור/יידוע הדירקטוריון (לפי העניין) טרם תחילת עבודתו של אותו נושא משרה או מנהל השקעות.
- 2) טרם אישור תכנית תגמול אישית למי מנושאי המשרה בחברה או מי ממנהלי ההשקעות בפועל בחברה, יבצע מנהל אגף משאבי אנוש בדיקה של הסכם התגמול המוצע, במטרה לוודא כי תכנית התגמול האישית המובאת לאישור, עולה בקנה אחד עם העקרונות והקריטריונים הקבועים במסמך המדיניות ובהוראות חוזר האוצר 2009-9-24.
- 3) מנהל אגף משאבי אנוש יגיש למנכ"ל החברה את מסמך הבקשה לאישור הסכם התגמול בצרוף טיוטת ההסכם המלא, בצרוף הודעתו בכתב כי ההסכם המצורף עומד בקריטריונים הקבועים באותה עת במדיניות התגמול של החברה ובהוראות המפקח.
- 4) אישור מנכ"ל החברה את הסכם התגמול, יעביר המנכ"ל באמצעות מזכירות הנהלת החברה את המסמכים בלווי הודעת מנהל אגף משאבי אנוש בצרוף המלצתו ליו"ר הדירקטוריון וליו"ר ועדת התגמול.

3ד] אישור מענקים/בונוסים, תשלומים משתנים מכח הסכם תגמול שאושר =

- 1) בהתאם להוראות חוזר המפקח בנדון ומדיניות התגמול של החברה, דירקטוריון החברה יאשר כל תגמול, לכל נושא משרה או מנהל השקעות בפועל בחברה, אשר הינו בגדר מענק/בונוס או תגמול משתנה תלוי יעדים, (להלן –"המענק").
- 2) טרם אישור המענק, יבצע מנהל אגף משאבי אנוש בדיקה של הסכום המוצע לתשלום, במטרה לוודא כי הסכום עולה בקנה אחד עם העקרונות והקריטריונים הקבועים במסמך המדיניות ובהוראות חוזר האוצר 2009-9-24. מחד ובהוראות הסכם התגמול התקף.
- 3) מנהל אגף משאבי אנוש יגיש למנכ"ל החברה את מסמך הבקשה לאישור תשלום מענק/בונוס כנ"ל בצרוף הודעתו בכתב כי סכום המענק עומד בקריטריונים הקבועים באותה עת במדיניות התגמול של החברה ובהוראות המפקח וכן בהוראות הסכם התגמול. כן יצרף מנהל אגף משאבי אנוש :
  - a) במידה והתגמול היה מותנה ביעדים כמותיים או איכותיים, נתוני ביצוע היעדים וניתוח העמידה בהם תוך בחינה בדיעבד האם היעדים היו ישימים והאם עמידה/אי עמידה בהם הושפעה מאירועים חריגים שאירעו במהלך השנה.

עמוד 7 מתוך 9 עמודים

- (b) ציון אמות מידה להיקף מענק/בונוס שניתן לנושא משרה/מנהל אחר בחברה בתקופה הרלוונטית.
- (c) ציון אמות מידה להיקף תגמול של נושאי משרה מקבילים/דומים בענף הביטוח, ככל שנתונים אלו ברי השגה.
- (4) אישר מנכ"ל החברה את סכום המענק, יעביר המנכ"ל באמצעות מזכירות הנהלת החברה את המסמכים בלווי הודעת מנהל אגף משאבי אנוש כנ"ל, בצרוף המלצתו ליו"ר הדירקטוריון וליו"ר ועדת התגמול.
- [4ד] בקרה ופיקוח תקופתיים =
- (1) הדירקטוריון יבצע בחינה שנתית וידון בנאותות המדיניות, לרבות:
- (a) התאמתה לתנאי התעסוקה השוררים בענף הביטוח לרבות ביחס לרמת הסיכון בגוף המוסדי.
- (b) רמת ביצוע הוראות המדיניות
- (c) הצורך בעדכון המדיניות לאור שינויים ביעדי החברה, תנאי השוק, מצב החברה, רמת הסיכון וכד'.
- (d) בחינת סוגיות שעלו מפרשנות של המדיניות, ככל שהתעוררו בשנה החולפת.
- (e) האם המדיניות השיגה את מטרתיה והאם יש צורך בעדכון הקריטריונים שנקבעו בבסיס המדיניות.
- (2) במידת הצורך יעדכן הדירקטוריון את המדיניות.
- (3) בדיון השנתי של דירקטוריון החברה, ישתתף מנהל אגף משאבי אנוש אשר ידווח ויאשר בפני חברי הדירקטוריון כי:
- (a) כל הסכמי תגמול, שנערכו, או כל תשלומי מענק/בונוס ששולמו, מאז הדווח האחרון שלו בפני הדירקטוריון, בוצעו ואושרו בהתאם למדיניות התגמול והוראות חוזר המפקח.
- (b) כי כל נושא משרה שהצטרף לעבודה בחברה מאז הדווח הקודם שמסר, עודכן על ידו במדיניות התגמול של החברה.
- (4) במסגרת תכנית העבודה הרב שנתית של מערך הביקורת הפנימית תבוצע ביקורת אשר תבחן את מילוי הוראות הפיקוח ומדיניות החברה.

### **פרק ה - הבהרה:**

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.

עמוד 8 מתוך 9 עמודים



\*מהות השינוי במהדורה זו: נוסף פרק ד למדיניות

עמוד 9 מתוך 9 עמודים