21 במאי 2017

לדיון בועדת תגמול ובדירקטוריון 6/17

הפניקס פנסיה וגמל בע"מ

(להלן: "**החברה**")

מדיניות תגמול לעובדים בחברה

לשנים 2017 - 2019

(להלן: "**המדיניות**" ו/או "**מדיניות התגמול**")

תוכן העניינים

		עמוד
1.	מטרת המסמך	3
2.	רקע	3
3.	תחולת המדיניות	4
4.	מטרת מדיניות התגמול	4
5.	שיקולים כללים בקביעת מדיניות התגמול	5
6.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - כללי	6
7.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - רכיב קבוע	6
8.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - רכיב משתנה	8
9.	פטור שיפוי וביטוח	17
10.	שכר דירקטורים	17
11.	עובדים במיקור חוץ	
12.	תנאי תגמול עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי)	

1. <u>מטרת המסמך</u>

מטרת מסמך זה הינה לקבוע הוראות לעניין גיבוש מדיניות תגמול של בעלי תפקיד מרכזי ועובדים נוספים בהפניקס פנסיה וגמל בע"מ ("**החברה**"), ולמנוע תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם יעדיה ארוכי הטווח של החברה, מדיניות ניהול הסיכונים שלה ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעותה.
מדיניות התגמול המפורטת להלן גובשה בהתייחסות לסיכונים המהותיים אליהם החברה, עליהם נמנים: סיכון שוק - הסיכון להפסד כתוצאה משינויים בשערי ריביות, שערי חליפין, מחירי מניות ואינפלציה, סיכון אשראי - הסיכון להפסד כתוצאה מהרעה במצבו הכלכלי או מחדלות פירעון של צד נגדי, סיכון ביטוחי - הסיכון להפסד כתוצאה מתמחור שגוי של התחייבות ביטוחית של הפניקס ביטוח, סיכון תפעולי - הסיכון לנזק כספי שנגרם כתוצאה מכשל בתהליכים לרבות כשל בתהליכים ממוכנים, טעויות, מעילות, הונאות ואי עמידה בהוראות רגולציה[1].

מדיניות התגמול המפורטת להלן גובשה בהתאם להוראות תיקון 20 לחוק החברות, התשנ"ט- 1999 ("**חוק החברות**"). ככל שנושאי משרה בחברה הינם גם נושאי משרה בקבוצה ו/או עובדים מרכזיים (בהתאמה) הותאמו הוראות מסמך זה גם לחוזר גופים מוסדיים 2014-9-2 בדבר מדיניות תגמול בגופים מוסדיים שפורסם על ידי הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון ("**הממונה**") ביום 10 באפריל 2014, וכפי שתוקן ביום 7 באוקטובר 2015 ("**החוזר**"), אשר החיל חובה על גופים מוסדיים לאמץ מדיניות תגמול לעובדיהם. מדיניות התגמול גובשה באופן שתובטח עמידה בהוראות חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו - 2016, שפורסם ברשומות ביום 12 באפריל 2016 ("**חוק שכר בכירים**").

במדיניות זו, המונח "**החברה**" יתייחס, בהתאם לנסיבות וככל שהדבר רלבנטי, גם לחברות הרלבנטיות בקבוצה (כך למשל, התייחסות לניהול כספי חוסכים באמצעות החברה מתייחס לניהול כספי חוסכים באמצעות חברות הקבוצה הרלבנטיות המנהלות כספי חוסכים).

מדיניות זו איננה מקנה זכויות לנושאי משרה, לבעלי תפקיד מרכזי או לעובדים אחרים בחברה ככל שיהיו, ולא תהיה זכות מוקנית לנושאי משרה, לבעלי תפקיד מרכזי או עובדים אחרים בחברה כאמור, מכוח עצם אימוץ מדיניות התגמול, לקבל איזה מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות התגמול. רכיבי התגמול להם יהיה זכאי נושא משרה, בעל תפקיד מרכזי או עובד אחר יהיו אך ורק אלה שיאושרו לגביו באופן ספציפי על-ידי האורגנים המוסמכים לכך בחברה.
במקרה שנושא משרה יקבל תגמול שהינו פחות מהתגמול על-פי מדיניות התגמול, לא ייחשב הדבר כסטייה או כחריגה ממדיניות התגמול.

2. <u>רקע</u>

דירקטוריון החברה מינה את ועדת הביקורת כועדת תגמול ("**ועדת התגמול**"), שחבריה הם שלושת הדירקטורים החיצוניים המכהנים בחבר. בראש ועדת התגמול מכהן דירקטור חיצוני.

תפקידי ועדת התגמול הינם כדלקמן -

[1] יצוין כי פירוט הסיכונים והערכתם מובאים בהרחבה במסגרת ביאור ניהול סיכונים בדוחות הכספיים של החברה.

2.1 לדון ולהמליץ לדירקטוריון החברה ("**הדירקטוריון**") על מדיניות תגמול ובכלל זה, עקרונות תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה, של עובדים.

2.2 לדון לפחות אחת לשנה, בצורך להתאים את מדיניות התגמול ולהמליץ לדירקטוריון לעדכנה, ככל שנדרש לדעתה.

2.3 לדון לפחות אחת לשלוש שנים, ולהמליץ לדירקטוריון על המשך תוקפה של מדיניות תגמול, שנקבעה לתקופה העולה על שלוש שנים, לצורך אישורה.

2.4 לבחון, לפחות אחת לשנה, את עמידת מנגנון התגמול והתגמול בפועל במדיניות הדירקטוריון ובדרישות הרגולציה.

2.5 להעריך את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה, ובכלל זה, השפעת מנגנון התגמול על פרופיל הסיכון של החברה ושל כספי חוסכים באמצעותה, על התנהלות בעלי תפקיד מרכזי בחברה וכן עובדים אחרים הפועלים מטעמה ועל התאמת מנגנון התגמול ליעדי החברה ותיאבון הסיכון שלה ושל כספי חוסכים באמצעותה.

2.6 להגדיר אילו דיווחים תקופתיים יוגשו לה כולל התייחסות לתוכנם ותדירותם.

3. <u>תחולת מדיניות זו</u>

מדיניות זו תחליף את המדיניות שנקבעה לנושאי משרה ועובדי ההשקעות בחברה מיום 30 ביוני 2014.

מדיניות זו תחול על כל עובדי החברה, כאשר סעיפים 4 עד 9 למדיניות זו יחולו על נושא המשרה בחברה וכן על עובדים נוספים העונים להגדרת בעל תפקיד מרכזי כהגדרתו בחוזר ("**בעל תפקיד מרכזי**").
הוראות מדיניות התגמול יחולו על תנאי תגמול של בעלי תפקיד מרכזי אשר אושרו החל מיום 7 באוקטובר 2015 ואילך. יחד עם זאת, לגבי הסכמי תגמול שאושרו טרם מועד כאמור, יחולו ההוראות הבאות[2]:

3.1 לעניין הוראות סעיפים 7.6 ו- 10.1 (שכר דירקטורים ויו"ר הדירקטוריון), וסעיף 8.1.8 (השבת תגמול משתנה) להלן - ככל שתנאי כהונה והעסקה של בעל תפקיד מרכזי כלשהו, שהיו בתוקף לפני יום 7 באוקטובר 2015, אינם תואמים את הוראות מדיניות תגמול זו, יותאמו התנאים כאמור להוראות מדיניות התגמול עד ליום 31 בדצמבר 2017 (או לכל מועד אחר שיקבע בחוזר התגמול או שיתאפשר על פיו), או במקרה של הארכה או שינוי של הסכם קיים[3].

3.2 הוראות המדיניות לא יחולו על זכויות שנצברו ו/או שנוצרו בגין תקופות הקודמות למועד הכניסה לתוקף של הוראות החוזר, ולגבי הוראות התיקון לחוזר - בהתאם למועד הכניסה לתוקף של תיקון כאמור, לפי המקרה.

3.3 למרות כל האמור בסעיף 3 זה לעיל, הוראות מדיניות התגמול הנובעות מהוראות חוק שכר בכירים יחולו על תנאי כהונה והעסקה של בעל תפקיד מרכזי או עובד, בהתאם להוראות התחילה והתחולה הקבועות בחוק שכר בכירים.

4. <u>מטרת מדיניות התגמול</u>

מדיניות התגמול המוצעת, נועדה לסייע בהשגת מטרות החברה ותוכניות העבודה שלה לטווח ארוך, בין היתר באמצעות:

4.1 מתן כלים נדרשים לצורך גיוס, תמרוץ ושימור מנהלים ועובדים מוכשרים ומיומנים בחברה, אשר יוכלו לתרום לחברה ולהשיא את רווחיה בראייה ארוכת טווח.

4.2 יצירת מערך תמריצים סביר וראוי לבעלי תפקיד מרכזי בחברה, בהתחשב, בין היתר, במאפייני החברה, בפעילותה העסקית בראייה ארוכת טווח, במדיניות ניהול הסיכונים של החברה וביחסי העבודה בחברה.

4.3 לגבי תגמול משתנה - מתן דגש לתגמול מבוסס ביצועים וקשירת התגמול של בעלי תפקיד מרכזי לביצועי החברה, תוך התאמת תגמול בעלי תפקיד מרכזי לתרומתם להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה, בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידם.

---

[2] מובהר כי אין בהוראות מדיניות התגמול כדי להחמיר מעבר להוראות המעבר הקבועות בחוזר ואין בהן כדי לפגוע בזכויות שהוראות המעבר נועדו למנוע פגיעה בהן.

[3] שינוי – למעט שינוי טכני במהותו. שאינו כרוך בשינוי מהותי של סכום התגמול שמתקבל על פי הסכם התגמול הקיים או על פי מנגנון התגמול.

4.4 יצירת תמהיל ראוי בין רכיבי התגמול השונים (כגון רכיבים קבועים מול רכיבים משתנים וכן רכיבים קצרי טווח מול רכיבים ארוכי טווח).

4.5 מניעת יצירתם של תמריצים לנטילת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של החברה ושל כספי חוסכים באמצעותה. הבטחת התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות החברה, בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח ארוך.

4.6 הבטחת קיומם של הסדרי תגמול נאותים והבטחת איזון ראוי בין הרצון לתגמל בעלי תפקיד מרכזי ולתמרץ אותם, לבין הצורך להבטיח שמבנה התגמול עקבי עם טובת החברה והחוסכים באמצעותה.

5. <u>להלן השיקולים הכלליים בקביעת מדיניות התגמול</u>

5.1 <u>מדיניות תגמול נקבעה בהתחשב, בין היתר, בשיקולים הבאים:</u>

5.1.1 קידום מטרות מדיניות התגמול, כמפורט בסעיף 4 לעיל.

5.1.2 מצבה הפיננסי של החברה לרבות, נזילות ויחס כושר פירעון, תוך שמירה על כך שסך הרכיב המשתנה בתגמול לא יגביל את יכולת החברה לשמור על איתנותה הפיננסית וכושר פירעונה בכל עת.

5.1.3 היקף נכסי החברה, נכסי חסכון המנוהלים על ידה וכן אופי ומורכבות פעילותה.

5.1.4 היבטים כלל ארגוניים, כגון פערי תגמול רצויים בין דרגים שונים בחברה.

5.1.5 אסדרות צפויות, שעשויות להיות להן השלכות מהותיות על מדיניות התגמול, שפורסמה טיוטה שלהן, לרבות תזכירי חוק, וכן עמדות הממונה על שוק ההון, הרלבנטיות לתגמול בעלי תפקידים בגופים מוסדיים.

5.2 <u>להלן השיקולים הכלליים שיש להתייחס אליהם בקביעת התגמול הפרטני לבעלי תפקיד מרכזי:</u>

5.2.1 השכלתו של בעל התפקיד המרכזי, כישוריו, מומחיותו, ניסיונו המקצועי והישגיו.

5.2.2 תפקידו של בעל התפקיד המרכזי, תחומי אחריותו והסכמי שכר קודמים שנחתמו עמו.

5.2.3 התרומה של בעל התפקיד המרכזי לביצועי החברה, רווחיה ויציבותה.

5.2.4 מידת האחריות המוטלת על בעל התפקיד המרכזי בגין תפקידו בחברה.

5.2.5 הצורך של החברה לגייס או לשמר את בעל התפקיד המרכזי לאור כישוריו, ביצועיו, ניסיונו, הידע שלו ו/או מומחיותו הייחודית.

5.2.6 סבירות מנגנוני התגמול והיקפי הסכומים המשולמים מכוחם ביחס לתנאים המקובלים בשוק לבעלי תפקידים דומים בקרב חברות בנות השוואה.

לעניין זה החברות בנות ההשוואה יוגדרו כארבע חברות הביטוח הגדולות בישראל (למעט החברה). בנוסף במידת הצורך ובהתאם לשיקול דעתם של ועדת התגמול והדירקטוריון, יוגדרו חברות בנות השוואה נוספות בהתאם לקריטריונים הבאים (כפוף למגבלות המידע הזמין לצורכי ביצוע ההשוואה):

- חברות הפועלות בתחומי פעילות דומים לחברה (חברות הפועלות בתחום השירותים הפיננסיים – קרי בנקים, חברות להשקעות וכן חברות אחזקה שמהותן הינה אחזקה בחברות ביטוח ויהיו כפופות להוראות רגולטוריות דומות לזו שיחולו על החברה.
- חברות נוספות בתחומי פעילות אחרים אשר הינן בעלות שווי שוק, הון עצמי ו/או רווח כולל דומה לזה של החברה. בשל העובדה כי היקף החברות אשר עונות על הקריטריונים המצוינים לעיל עלול להשתנות בעתיד באופן ניכר, יתכן ויוגדרו קריטריונים נוספים.

כמו כן, יתכן שמידע השוק ההשוואתי עבור בעלי תפקיד מרכזי מסוימים לא יהיה זמין (וזאת בשל מגבלות אובייקטיביות של זמינות המידע המתפרסם בדבר תנאי התגמול של בעלי תפקיד מרכזי ספציפיים). במקרים אלו החברה תבצע בחינה של תנאי התגמול לבעל התפקיד המרכזי אל מול תנאי התגמול הנהוגים לבעלי תפקידים דומים המכהנים בחברה ("**השוואה פנימית**").

5.2.7 בחינת היחס בין הרכיב הקבוע לרכיבים המשתנים בהתאם להגדרות הקבועות במסגרת מדיניות התגמול ובהתאם להוראות החוזר.

5.2.8 בחינת התאמת מבנה התגמול של כל בעל תפקיד מרכזי להיבטי ניהול הסיכונים הכרוכים במשרה בה הוא מכהן.

5.2.9 פרמטרים רלוונטיים נוספים אשר ועדת התגמול והדירקטוריון יחליטו כי הם רלוונטיים, לאור גודל החברה ואופי פעילותה.

נושא משרה ו/או בעלי תפקיד מרכזי ("בעל תפקיד מרכזי")

6. <u>תנאי התגמול- כללי</u>

6.1 החברה תהיה רשאית להעניק לבעלי תפקיד מרכזי (חלקם או כולם) חבילות תגמול אשר תכלולנה שכר חודשי, תנאים נלווים שונים לרבות זכויות סוציאליות, רכיבי שכר שלא ישולמו בגינם תשלומים סוציאליים (פנסיה, פיצויים, קרן השתלמות וכו'), תגמול משתנה במזומן ו/או תגמול משתנה המשולם במניות של החברה (או במכשירים מבוססי מניות).

6.2 כמו כן, החברה תקבע הסדרים בסיום יחסי עבודה, בהתאם לנהלים בחברה והמקובל בענף בו פועלת החברה בעניין זה, כמפורט להלן.

6.3 החברה לא תישא בעלויות העסקתו של עובד או בעל תפקיד מרכזי בה בשל כהונתו בתאגיד אחר, לרבות כהונה בתאגיד אחר שהוא חלק מקבוצת משקיעים שאליה משתייכת החברה.

6.4. החברה תישא בעלויות העסקת עובד או בעל תפקיד מרכזי בה, בהתאם להיקף המשרה, הסמכות והאחריות בה, ובכפוף למגבלות החוזר4.

6.5. החברה תוודא כי עובד או בעל תפקיד מרכזי בה לא יקבל כל תגמול בשל כהונתו בחברה מגורם אחר, ובכלל זה משולט בחברה או ממחזיק מהותי בחברה בלא שולט. לעניין זה, "שולט" – לרבות קרובו או תאגיד אחר שבשליטתו ; "מחזיק מהותי" – כהגדרתו בסעיף 41יד לחוק הפיקוח על הביטוח, לרבות קרובו או תאגיד אחר בשליטתו.

6.7 ככל שיאפשר הדין, המנכ"ל יהיה רשאי לאשר שינוי לא מהותי בתנאי כהונתו והעסקתו של נושא משרה הכפוף למנכ"ל, ללא אישור ועדת התגמול והדירקטוריון, ובתנאי שהשינוי המובא לאישורו, תואם את מדיניות התגמול. לעניין זה, "שינוי לא מהותי" הוא שינוי בתנאי כהונה והעסקה של נושא משרה או בעל תפקיד מרכזי שאינו עולה במצטבר על 15% מהיקף תגמולו הכולל.

7. <u>תנאי התגמול- רכיבים קבועים</u>

7.1 הרכיבים הקבועים של בעל תפקיד מרכזי ייקבעו במהלך המשא ומתן להעסקתו בחברה (או משא ומתן לחידוש או שינויי הסכם העסקתו בחברה), על פי השיקולים המפורטים לעיל ותוך התייחסות לתנאי התגמול הקודמים או הקיימים של בעל התפקיד, לתנאי התגמול הקיימים של בעלי תפקיד אחרים בתפקידים דומים המועסקים בחברה, תנאי התגמול המקובלים בשוק ובענף בו החברה פועלת בקרב בעלי תפקידים דומים, וכן, תוך התייחסות לפער בין התגמול המוצע לבעל התפקיד המרכזי לבין התגמול הממוצע והחציוני של יתר עובדי החברה (לרבות עובדי קבלן) והשפעתו הצפויה על יחסי העבודה בחברה. ועדת התגמול ודירקטוריון החברה רשאים לעדכן מעת לעת את תנאי השכר של בעל תפקיד מרכזי בהתאם לשיקולים המפורטים לעיל וכפוף להוראות הדין הרלוונטיות והוראות מדיניות התגמול.

---

4 דהיינו, בעת כהונה של עובד או בעל תפקיד מרכזי במספר גופים מוסדיים שהם חלק מקבוצת משקיעים, על כל גוף מוסדי בקבוצה לשאת בעלויות העסקתו של אותו עובד או בעל תפקיד לפי היקף המשרה, הסמכות והאחריות באותו גוף מוסדי, וכפוף למגבלות החוזר.

7.2 הרכיבים הקבועים יהוו חלק משמעותי מסך התגמול הכולל של בעל תפקיד מרכזי.

7.3 יתכן ותמהיל הרכיבים הקבועים יכלול שכר בסיס (וכן תגמול בגין שעות נוספות) והפרשות סוציאליות בגינו, הטבות ותנאים נלווים ורכיבי תגמול שאינם מזכים בתשלומים סוציאליים.

7.4 לצרכי מדיניות זו והסכומים הנקובים בה עלות התגמול של העובדים אינה כוללת מס שכר.

7.5 כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי ישולמו ישירות לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר לרבות גוף בשליטתו של בעל התפקיד המרכזי (למעט דירקטורים וחברי וועדת השקעות או אשראי שאינם עובדי החברה, גוף מוסדי אחר בקבוצת המשקיעים בחברה, או תאגיד השולט בחברה).

7.6 <u>תגמול יו"ר הדירקטוריון</u>

(א) יו"ר הדירקטוריון ("**יו"ר**"), רשאי לקבל רק רכיב קבוע בשל כהונתו בחברה ולא יקבל רכיב משתנה בשל כהונתו זו.

(ב) תגמול היו"ר ייקבע ביחס לתגמול דירקטור חיצוני בגוף מוסדי ("**תגמול דח"צ**"), כהגדרתו להלן, לפי הוראות חוזר גופים מוסדיים שמספרו 2009-9-4 ("**חוזר תגמול דח"צים**").

(ג) לצורך קביעת תגמול היו"ר, ותוך התייחסות להיקף משרתו של היו"ר ולשיקולים המנויים בסעיפים 5.1 ו- 5.2 לעיל, היחס המרבי שבו יוכפל תגמול דח"צ[5] לא יעלה על [14] מתגמול הדח"צ, כפוף לתקרת התגמול על-פי חוק שכר בכירים, ככל שרלבנטי.

7.7 התקרות לרכיב הקבוע לנושאי המשרה/בעלי תפקיד מרכזי בחברה (לשנה קלנדרית), למעט לגבי יו"ר דירקטוריון, תהיינה תקרות התגמול על-פי הדין, לרבות על-פי סעיף 2(ב) חוק שכר בכירים, לאמור עד פי 35 מהתגמול ששולם בשנה הקלנדרית שקדמה לשנה הרלוונטית לעובד בעל השכר הנמוך ביותר בחברה, לרבות קבלן כוח אדם כאמור בסעיף 2(ב) לחוק שכר בכירים, צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן (ככל שמתאפשר על-פי הדין). הכל על בסיס משרה מלאה לנושא המשרה (או בעל התפקיד המרכזי) ולעובד בעל השכר הנמוך בחברה. לעניין זה, יצוין, כי התגמול לצורך חישוב התקרות לא יכלול מס שכר, הפרשות לתשלום פנסיוני ולפיצויי פיטורים על פי דין, וכי החברה רשאית לשאת בעלות ההוצאה העודפת למס הנובעת מחוק שכר בכירים כתוצאה מעלות תגמול כאמור.

7.8 הטבות ותנאים נלווים

- <u>יו"ר ומנכ"ל החברה</u> -

יו"ר ומנכ"ל יכולים להיות זכאים להחזר הוצאות שיוצאו על ידם במסגרת מילוי תפקידם לרבות – הוצאות אירוח, הוצאות נסיעה (לרבות לחו"ל), החזר מלוא הוצאות רכב וטלפון (כולל גילום למלוא שווי השימוש) וכן הפרשה לביטוח מנהלים, קופת גמל, קרן פנסיה, קרן השתלמות, ימי חופשה עד תקרה של 24 ימים בשנה ("**המכסה השנתית**") אך לא פחות מהקבוע בחוק. בכל מקרה תקרת הצבירה המותרת של ימי חופשה למנכ"ל הינה בהיקף של 3 מכסות שנתיות. כמו כן, יו"ר ומנכ"ל יכולים להיות זכאים לימי מחלה, דמי הבראה, פעילויות

[5] היחס מבוסס על מספר מינימלי של 24 ישיבות שנתיות בהן דח"צ חייב להשתתף.

רווחה כמקובל בחברה (כגון: מתנות לחג, נופש, השתתפות בקייטנות וכו'), חנייה, אש"ל והטבות נוספות שיקבעו בהתאם למקובל בחברה ועל פי נהליה הפנימיים המוגדרים של החברה לעניין הזכאות להחזרים אלו.

- <u>נושאי משרה אחרים ובעלי תפקיד מרכזי אחרים בחברה ובחברות בנות –</u>

בעלי תפקידים מרכזים אחרים יכולים להיות זכאים להטבות שונות כמפורט לרבות – הפרשה לביטוח מנהלים, קופת גמל, קרן פנסיה, קרן השתלמות, ימי חופשה עד תקרה של 24 ימים בשנה ("**המכסה השנתית**") אך לא פחות מהקבוע בחוק. בכל מקרה תקרת הצבירה המותרת של ימי חופשה תעמוד על היקף של 2 מכסות שנתיות. כמו כן, בעלי תפקידים מרכזים אחרים יכולים להיות זכאים לימי מחלה, דמי הבראה, פעילויות רווחה כמקובל בחברה (כגון: מתנות לחג, נופש, השתתפות בקייטנות וכו'). החזר הוצאות, אחזקת רכב וטלפון (כולל גילומים), חנייה, אש"ל והטבות נוספות שייקבעו בהתאם למקובל בחברה ביחס לבעלי תפקידים בדרג הרלוונטי, ובהתאם נהליה הפנימיים המוגדרים של החברה לעניין הזכאות להחזרים אלו.

7.9 הוראות בדבר תקופת הודעה מוקדמת

תקופת ההודעה המוקדמת לבעל תפקיד מרכזי לא תעלה על 6 חודשים במהלכה יהיה עשוי להידרש להמשיך ולכהן בתפקידו בחברה. כפוף לאישורים הנדרשים על פי דין, יתכן שבעל תפקיד מרכזי יהיה זכאי לקבלת כל או חלק מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות זו גם בתקופת ההודעה המוקדמת.

8. <u>תנאי תגמול רכיבים משתנים</u>

8.1. <u>הוראות כלליות</u>

אם תנאי התגמול של בעל תפקיד מרכזי יכללו רכיב משתנה אשר ישולם במזומן או באמצעות רכיב משתנה במניות ו/או במכשירים מבוססים מניות, תשלומו (או הענקתו) ייעשה כפוף למנגנונים המפורטים להלן:

8.1.1 **קביעה מראש** – מנגנון קביעת הזכאות לרכיב המשתנה יוצג מראש לבעל התפקיד המרכזילמעט מענק המוגבל לשנת עבודתו הראשונה של בעל התפקיד המרכזי בחברה.

8.1.2 **התאמה לסיכונים** – הזכאות לרכיב המשתנה תותאם לסיכונים המהותיים אליהם חשופה החברה וכספי החיסכון המנוהלים על ידה. בהתאמה לסיכונים אלו יובאו בחשבון, בין היתר, עלות וכמות ההון הנדרש לתמוך בסיכונים אליהם חשופה הפניקס ביטוח, אופק הזמן המשמש למדידת ביצועים וכן תפקיד ודרג בעל התפקיד המרכזי.

8.1.3 **קריטריונים לקביעת הזכאות לרכיב המשתנה (כולל בין היתר תמהיל היעדים, טווחי זכאות, תקופת מדידה לכל קריטריון), הענקתו ותשלומו** – יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש וככלל לא יאוחר מהחודש שלאחר פרסום הדוחות הכספיים השנתיים של החברה, ושיתקיימו בהם כל אלה:

א) הם ניתנים למדידה ולפיהם משקלם של משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים, (כגון תשואה על ההון, תשואת מניית החברה, הרווח הכולל של החברה ויחסים מאזניים שיוגדרו מראש) בסך הרכיב המשתנה לא יפחת מ- 50%.

על אף האמור לעיל, החברה תהא רשאית להעניק חלק לא מהותי מהרכיב המשתנה על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה, בהתחשב בתרומתו של בעל תפקיד מרכזי לחברה ולניהול כספי החוסכים באמצעותה.

ב) הם משלבים בין ביצועי בעל התפקיד המרכזי, ביצועי היחידה העסקית בה הוא מועסק בקבוצה וביצועי החברה בכללותה, לרבות ביצועים לגבי כספי חוסכים באמצעותה. היחס בין הקריטריונים לעיל ישקף את מאפייני התפקיד ותחומי האחריות של בעל התפקיד המרכזי.

ג) הם מתחשבים בתיאבון הסיכון של הקבוצה.

ד) הערכת הביצועים לפיהם מבוססת על מדדי ביצוע ובכללם מדדי ביצוע ארוכי טווח וכן על מדדי ייחוס והשוואה.

ה) בסמכות דירקטוריון החברה, כפוף לאישורים נוספים ככל שידרשו על פי דין, לבצע התאמות ביעדי הביצוע וטווחי הזכאות בגין קריטריונים ספציפיים בשל שינויים משמעותיים בסביבה העסקית ו/או הסביבה הרגולטורית בה פועלת החברה אשר לא היו ידועים במועד קביעת היעדים.

ו) **התניית הזכאות לרכיב משתנה בעמידה בתנאי סף מינימליים** – הזכאות לרכיב משתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כדלקמן:

- עמידה בהון הנדרש מהחברה וכן עמידה בהון הנדרש מחברת האם של החברה על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח בשנה הקלנדרית שקדמה למועד התשלום, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.
- תנאים רלבנטיים מקבוצת הפניקס - עמידה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של החברה (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

  אמות המידה שנקבעו במסגרת שטר הנאמנות של אג"ח סדרה 2 הינם כדלקמן:

  - הון עצמי שלא יפחת מ-1.3 מיליארד ₪ במשך שני רבעונים רצופים.
  - יחס חוב פיננסי נטו לסך נכסים שלא יעלה על 60% במשך שני רבעונים רצופים.

  "חוב פיננסי נטו" - התחייבויות החברה בגין אגרות חוב והלוואות מבנקים ומתאגידים פיננסיים, שאינם תאגידים בקבוצת הפניקס (החברה וחברות בת שלה) ובניכוי מזומנים, שווי מזומנים והשקעות שוטפות אחרות על פי דוחות סולו של החברה.

  "סך נכסים" - סך הנכסים בדוחות הסולו של החברה.

על אף האמור לעיל, ככל שיאפשר הדין, לגבי נושא משרה הכפוף למנכ"ל, ניתן יהיה לקבוע את הרכיב המשתנה בהתאם לקריטריונים שייקבעו, מראש או בדיעבד, בין אם הקריטריונים שייקבעו ניתנים למדידה או לאו, והכל לפי שיקול דעת ועדת התגמול והדירקטוריון.

8.1.4 **מענק שנתי מיוחד** - על אף האמור במדיניות זו, בשנה בה לא זכאים (או זכאים למענק נמוך משלוש משכורות) חלק או כל בעלי תפקיד מרכזי לקבלת מענק שנתי, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים להעניק (כפוף לאישורים נוספים הנדרשים על פי דין, ככל שידרשו) לבעלי תפקיד מרכזי, מענק מיוחד שלא יעלה על סך של 3 משכורות חודשיות של בעל תפקיד מרכזי, אם מצאו כי קיימים טעמים המצדיקים זאת ובכפוף להוראות הדין.

8.1.5 **תמהיל** - תמהיל אמצעי הקביעה של רכיב משתנה, הענקתו ותשלומו יהיה עקבי עם מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ויעדיה, תאבון הסיכון שלה ושל כספי חוסכים באמצעותה וכן יצור מערכת תמריצים נאותה בראייה ארוכת טווח.

8.1.6 **איזון בין רכיבים קבועים לרכיבים משתנים** - ככל שתנאי התגמול של בעל תפקיד מרכזי יכללו מרכיב קבוע ומרכיב משתנה, ייקבע איזון מתאים בין שני המרכיבים, כמפורט להלן:

8.1.6.1 ייקבע יחס הולם בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע וכן תקרה לרכיב המשתנה, כפוף לאלה:

- הרכיב הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך התגמול של בעל תפקיד מרכזי.

- עלות הרכיב המשתנה השנתי לא תעלה על 100% מעלות הרכיב הקבוע השנתי. לגבי פונקציות בקרה ופיקוח (מנהל הסיכונים הראשי, מנהל הכספים הראשי, יועץ משפטי, מזכיר החברה, אקטואר ראשי, אקטואר ממונה ומנהל תכנון ובקרה) עלות הרכיב המשתנה לא תעלה על 80% מעלות הרכיב הקבוע.
- על אף האמור לעיל, לגבי עובדים בעלי תפקיד מרכזי, **למעט המנכ"ל**, ניתן לקבוע כי שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי יעלה על 100% מעלות הרכיב הקבוע השנתי ובלבד שלא יעלה על 200% מעלות זו, אם ועדת התגמול והדירקטוריון יקבעו כי קיימים תנאים חריגים המצדיקים זאת, הנוגעים לאירוע עסקי חד פעמי שאינו חוזר על עצמו כל שנה ושאינם חלים על קבוצה רחבה של בעלי תפקיד מרכזי ויירשמו נימוקים מיוחדים בעניין זה.
- באשר לרכיבים משתנים הוניים, לעניין קביעת היחס ההולם כמפורט לעיל, יילקח בחשבון שוויים (על פי כללי חשבונאות מקובלים) במועד בו יאשר הדירקטוריון את הענקתם. רכיבים משתנים במזומן, לעניין קביעת היחס ההולם כמפורט לעיל, יילקחו בחשבון היקפם במועד התשלום בפועל.

8.1.6.2 התמהיל המתאים בין רכיב קבוע לבין רכיב משתנה יקבע באופן שיסייע לחברה לגייס בעלי תפקידים מרכזיים ברמה גבוהה, תוך התחשבות בניסיון בעל התפקיד המרכזי, מומחיותו, כישוריו, בכירותו, אחריותו וביצועיו וכן בצורך לעודד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים של החברה, איתנותה הפיננסית ארוכת הטווח, וניהול זהיר של כספי חוסכים באמצעותה.

8.1.7 **הפחתה או ביטול של רכיבים משתנים** - בהתקיימות הנסיבות שלהלן, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים להחליט על פי שיקול דעתם על הפחתה או ביטול של הרכיב המשתנה בגין שנה נתונה:

8.1.7.1 לצורך שמירה על יציבות הקבוצה ואיתנות הונה העצמי.

8.1.7.2 אי עמידה של הקבוצה ביעדיה בכלל, או לגבי כספי חוסכים באמצעותה בפרט.

8.1.7.3 ביצועים שליליים של הקבוצה ושל כספי חסכון המנוהלים באמצעותה.

התנאים תנאים רלבנטיים מנתוני קבוצת הפניקס שבהתקיימם הדירקטוריון יבחן הפחתה או ביטול של רכיבים משתנים כאמור יכללו:

- הורדת דירוג איגרות חוב של החברה;
- חריגות ממגבלות שהטיל הדירקטוריון בניהול הסיכונים;
- תשואה על ההון הנמוכה מ- 5%, מיקום אחרון אל מול מתחרותיה העיקריות של הפניקס ביטוח בענף בתשואת כספי חוסכים (כספי עמיתים), וכן אי-עמידה בתנאי סף נוספים לגבי יעדים שהדירקטוריון עשוי לקבוע מדי שנה.

8.1.8 **השבה של רכיב משתנה** –

8.1.8.1. בעל תפקיד מרכזי יחזיר לחברה סכומים ששולמו לו כרכיב משתנה, במסגרת תנאי כהונתו והעסקתו ("**השבה**"), וזאת בתנאים שייקבעו, ובהתקיימותן של נסיבות חריגות במיוחד.

8.1.8.2. מבלי לגרוע מכל סעד העומד לחברה על פי דין, ועדת התגמול והדירקטוריון יקבעו את התנאים והנסיבות לביצוע השבה, לרבות סכומי ההשבה או שיעורי ההשבה ההולמים סוגי נסיבות שונים, שיכללו, לכל הפחות, את אלה:

(א) שולמו לבעל תפקיד מרכזי סכומים, על בסיס נתונים שהתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של החברה או של קופת גמל שבניהולה;

(ב) שולמו לבעל תפקיד מרכזי סכומים, בהתחשב ברמת סיכון שהתברר כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של החברה או של כספי חוסכים באמצעותה;

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

לעניין סעיף 8.1.8, "**נזק חריג**" ובכלל זה, הוצאה כספית משמעותית בשל קנסות או עיצומים שהוטלו על החברה על ידי רשויות מוסמכות על פי דין, או על פי פסק דין, פסק בורר, הסדר פשרה וכדומה אשר עולות על 5% מההון העצמי של החברה בשנה בה התבררה העלות כאמור.

8.1.8.3. ועדת תגמול תקבע אם התקיימו נסיבות להשבה כאמור לעיל ואת סכום ההשבה; סכום ההשבה ייקבע בשים לב, בין היתר, לאחריות בעל התפקיד, סמכויותיו, ומידת מעורבותו.

8.1.8.4. לגבי בעל תפקיד מרכזי, למעט המנכ"ל, שוועדת התגמול קבעה שהייתה לו השפעה מהותית על הנסיבות המפורטות בסעיפים 8.1.8.2 (א)-(ב) לעיל, ניתן לקזז את הסכומים כאמור מסכום רכיבים משתנים שטרם שולמו לבעל התפקיד, אם קיימים.

8.1.8.5. החברה תנקוט באמצעים העומדים לרשותה, בנסיבות העניין, לרבות באמצעים משפטיים, להשבת סכומים הטעונים השבה לפי סעיף זה.

8.1.8.6. סכומים ששולמו לבעל תפקיד מרכזי יהיו ברי השבה למשך תקופה של חמש שנים ממועד הענקת הרכיב המשתנה, לרבות לגבי רכיבים נדחים ("**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:

(א) החברה פתחה בהליך בירור פנימי לגבי כשל מהותי;

(ב) אם נודע לחברה שרשות מוסמכת, לרבות רשות מוסמכת מחוץ לישראל, פתחה בהליך בירור מנהלי או חקירה פלילית כנגד החברה או נושאי משרה בה.

8.1.8.7. דיווח לממונה

(א) החברה תדווח לממונה, על התקיימות נסיבות להשבה לפי האמור לעיל בתוך 30 ימי עסקים ממועד הקביעה. לדיווח יצורף פרוטוקול ועדת תגמול.

(ב) החברה תדווח לממונה בתום כל שנה קלנדארית על אמצעים שננקטו על ידה להשבת סכומים ועל סכומים שהושבו, ככל שננקטו או הושבו, לפי העניין.

8.1.8.8. על אף האמור לעיל, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה קלנדארית אינו עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע באותה שנה, אין חובה להפעיל על הרכיב המשתנה בגין אותה שנה את מנגנון ההשבה.

8.1.9 **דחייה** - תשלום רכיבים משתנים יהיה כפוף להסדרי דחייה שיתקיימו בהם התנאים הבאים:

8.1.9.1 לפחות 50% (55% לגבי מנכ"ל ו- 52.5% לגבי משנה בכיר למנכ"ל או משנה למנכ"ל) מהרכיב המשתנה לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה מסוימת יידחה וייפרש באופן ליניארי על פני תקופה של שלוש שנים רצופות. עם זאת, אם בשנה מסוימת, סך הרכיב המשתנה שיוענק לבעל תפקיד מרכזי, לא יעלה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע

המשולם לבעל תפקיד מרכזי כאמור עבור שנה שלמה, החברה תהא רשאית שלא לדחות את תשלומו. הרכיב הנדחה יהיה צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.1.9.2 סיום העסקה לא יביא להקדמת תשלום של רכיב תגמול שנדחה.

8.1.9.3 תנאים רלבנטיים מקבוצת הפניקס - הזכאות לרכיב הנדחה בכל שנה קלנדרית תותנה בתנאי הסף כדלקמן -

א) עמידה חברת האם של החברה בהון הנדרש על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח בשנה הקלנדרית שקדמה למועד התשלום, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.

ב) עמידה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של חברת האם (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

אמות המידה שנקבעו במסגרת שטר הנאמנות של אג"ח סדרה 2 הינם כדלקמן:

- הון עצמי שלא יפחת מ-1.3 מיליארד ₪ במשך שני רבעונים רצופים.
- יחס חוב פיננסי נטו לסך נכסים שלא יעלה על 60% במשך שני רבעונים רצופים.

"חוב פיננסי נטו" - התחייבויות החברה בגין אגרות חוב, והלוואות מבנקים ומתאגידים פיננסיים, שאינם תאגידים בקבוצת הפניקס (החברה וחברות בת שלה) ובניכוי מזומנים, שווי מזומנים והשקעות שוטפות אחרות על פי דוחות סולו של החברה.

"סך נכסים" - סך הנכסים בדוחות הסולו של החברה.

ביצוע תשלום של כל רכיב נדחה יהיה מותנה בכך שבשנה שבה משולם הרכיב הנדחה התקיימו תנאי הסף לעיל. לא שולם רכיב נדחה בשנה מסוימת בשל אי התקיימות תנאי סף (בס"ק זה: "**השנה הראשונה**"), הוא ישולם בשנה שלאחר מכן (בס"ק זה: "**השנה השנייה**"), אם תנאי הסף יתקיימו בשנה השנייה. לא התקיימו תנאי הסף גם בשנה השנייה, תפקע זכאותו של בעל התפקיד המרכזי לרכיב הנדחה בעבור השנה הראשונה.

יובהר, כי במקרה שלא ישולם רכיב נדחה, יתר הרכיבים הנדחים, אשר אמורים להשתלם במועדים עוקבים, לא יבוטלו ויהיו כפופים לעמידה בתנאים האמורים, בשנים לאחר מכן.

8.1.10 **הענקה של רכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססי מניות**:

8.1.10.1 במקרה שתוענקנה מניות ו\או מכשירים מבוססי מניות, הבשלתן תהיה באופן ליניארי על פני תקופה של לפחות שלוש שנים, ותותנה בביצועים בתקופה זו.

8.1.10.2 במקרים בהם וועדת התגמול תסבור כי רצוי להעניק אופציות (או מכשירים אחרים מבוססי מניות), ולא מניות חסומות, היא רשאית להמליץ לדירקטוריון לעשות כן, תוך מתן נימוקים מדוע הענקת אופציות (או מכשירים אחרים מבוססי מניות) עדיפה על הענקת מניות חסומות.

8.1.10.3 ככל שיעשה שימוש באופציות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי, יעדי הזכאות לתגמול זה יכול שיקבעו תוך התאמה של טווחי הביצוע וטווחי הזכאות.

8.1.10.4 **תקרה לשווי מימוש** - ככל שיעשה שימוש במניות חסומות או כל מכשיר מבוסס מניות אחר, ההטבה במועד התממשות הזכויות של בעל התפקיד המרכזי, (במניות החסומות - מועד ההתממשות יחול במועד קביעת הזכאות בהתאם לעמידה ביעדי הביצוע) תוגבל לשיעור של 300% ביחס לשווי המניות במועד הענקת התגמול המשתנה במניות ו/או מכשירים מבוססי מניות.

8.1.11 **איסור גידור** – נאסר על בעלי תפקיד מרכזי בחברה ליצור הסדרי גידור פרטיים, המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיבים משתנים בתגמולם.

8.1.12 **סיום העסקה ותגמול בגין פרישה (שלא מחמת סיבה)** – ועדת התגמול והדירקטוריון (כפוף לאישורים הנדרשים על פי דין) יקבעו במסגרת תנאי התגמול של בעל התפקיד המרכזי את התשלומים שישולמו לבעל תפקיד מרכזי בעת סיום יחסי עבודה ("**תגמול בגין פרישה**") בהיקף וכפוף לתנאים כמפורט להלן. לגבי בעלי תפקיד מרכזי שהינם נושאי משרה בחברה היקף התגמול בגין פרישה העולה על ההיקף המקובל ליתר עובדי החברה ("**תגמול פרישה עודף**") יחשב כרכיב משתנה ויחולו עליו כל ההוראות הרלוונטיות החלות על הרכיב המשתנה. יובהר לעניין זה כי הוראות סעיף זה לא יחולו על זכויות שנצברו לבעל התפקיד המרכזי עד ליום 1 ביולי 2014.

8.1.13 התנאים המפורטים במדיניות זו יחולו לגבי כל תגמול בגין פרישה בין אם מדובר במענק פרישה מיוחד, מענק הסתגלות ומענק אי תחרות. יובהר, כי תשלום נדחה כמפורט בסעיף 8.1.9, אשר ישולם לאחר סיום יחסי עובד-מעביד אינו בגדר "תגמול בגין פרישה".

8.1.13.1 תגמול בגין פרישה לא יעלה על 6 חודשי עלות תגמול כוללת (רכיבים קבועים ומשתנים) של בעל התפקיד המרכזי.

הזכאות לתגמול פרישה עודף תהא כפופה לעמידה בתנאים להלן:

- במשך 3 שנים שקדמו לשנת הפרישה לא התרחשה בחברה ובחברת האם שך החברה חריגה בהון הנדרש על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.
- תנאים רלבנטיים מקבוצת הפניקס - במשך 3 שנים שקדמו לשנת הפרישה לא התרחשה חריגה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של החברה כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

בעבור כל שנה בה לא יתקיים אחד מהתנאים המוזכרים לעיל, במהלך 3 השנים שיקדמו לשנה בה יפרוש בעל תפקיד מרכזי, תופחת הזכאות לתגמול פרישה עודף באופן לינארי (דהיינו הפחתה של שליש בגין כל שנה בה לא יתקיימו התנאים).

8.1.13.2 תגמול הפרישה העודף לנושא משרה יהיה כפוף להסדר דחייה מעבר למועד סיום ההעסקה, לתקופה מינימאלית של שלוש שנים באופן לינארי וכפוף לעמידה בתנאי סף זהים לאלו שיוגדרו עבור הרכיב המשתנה השנתי (כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל)[6].

8.1.13.3 על אף האמור לעיל, אם סך תגמול הפרישה העודף אינו עולה על 2 משכורות קבועות, לא תהיה חובה לדחות את תשלומו למשך 3 שנים.

8.2 <u>הוראות ספציפיות לעניין רכיבים משתנים</u>

8.2.1 מנכ"ל החברה

[6] תקופת ההסתגלות של מנכ"ל החברה המכהן הנה בבחינת זכויות שנצברו למנכ"ל לפני יום התחילה של החוזר (1 ביולי 2014), וההסדרים הנזכרים לעיל (התניה בביצועים ודחיה) לגבי מענקי פרישה יחולו על מענקי פרישה נוספים שעשויים להינתן למנכ"ל המכהן או למנכ"ל עתידי של החברה.

זכאות מנכ"ל החברה לרכיב המשתנה (ככל שתיקבע זכאות כזו) תיקבע על פי העקרונות המפורטים לעיל וכן בהתייחס להוראות להלן:

א) התגמול המשתנה למנכ"ל לא יעלה על הרכיב הקבוע השנתי.

ב) זכאות המנכ"ל לתגמול משתנה תקבע מדי שנה על בסיס יעדים שיקבעו מראש.

א) הזכאות השנתית לרכיב המשתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כמפורט בסעיף 8.1.3 (ו) לעיל.

ב) תקרת הרכיב המשתנה השנתית למנכ"ל לא תעלה על תקרת התגמול הקבועה על-פי הדין, לרבות על-פי חוק שכר בכירים (כמפורט בסעיף 7.7 לעיל), צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן (ככל שמתאפשר על-פי הדין).

ה) מבנה הזכאות לתגמול המשתנה עבור מנכ"ל החברה יהיה כדלקמן:

יעד	משקל בזכאות
יעדים כמותיים מדידים ברמת החברה	100% - 80%
הערכה איכותית	20% - 0%

8.2.1.1 <u>יעדים כמותיים מדידים ברמת החברה/הקבוצה</u>:

הזכאות לרכיב המשתנה תכלול לפחות 3 יעדים ברמת החברה או הקבוצה אשר משקלם בזכאות הכוללת לרכיב המשתנה לא תפחת מ-80%.

משקלם של יעדים הלוקחים בחשבון רמות סיכון לא יפחת מ-35% מסך הזכאות ומשקלם של יעדים הלוקחים בחשבון את תשואת כספי החוסכים של החברה לא יפחת מ-10% מסך הזכאות.

להלן פירוט של יעדים של קבוצת הפניקס אשר כולם או חלקם ישולבו בקביעת הזכאות לרכיב המשתנה:

- **יעד עודף ההון** - מדד שיבחן את שיעור עודף ההון (כהגדרתו להלן) של חברת האם של החברה בשנה קלנדרית.

  עודף ההון כאמור יחושב, ליום 31 בדצמבר של כל שנה קלנדארית, כהפרש שבין ההון הקיים המחושב (לרבות הון משני ושלישוני מוכרים) להון הדרוש כשהם מחושבים בהתאם להוראות הדין. שיעור עודף ההון הינו עודף ההון מחולק בהון הדרוש (להלן: "**שיעור עודף ההון**").

- **יעד תשואת החוסכים** - תשואה מותאמת סיכון של כספי החוסכים (עמיתים) שהושגה על ידי חברת האם (וחברות בבעלותה) באופן יחסי אל מול המתחרות העיקריות בענף.

  ביעד זה יובא בחשבון גם רמת הסיכון כפי שהן יגולמו במדד השארפ אל מול המתחרות העיקריות בענף.

- **יעד תשואת המניה** של חברת האם - מדד שיבחן את ההפרש בין "**תשואת המניה הכוללת**" (כהגדרתה להלן) של מנית החברה אשר מניותיה נסחרות בבורסת לניירות ערך בתל אביב ("**הבורסה**") לעומת תשואת מדד "ת"א-ביטוח" (המחושב ומפורסם על ידי הבורסה), או תשואה של ארבעת חברות הביטוח הגדולות האחרות, בשנה הקלנדרית בגינה יוענק התגמול.

  "**תשואת המניה הכוללת**" **(TSR)**- משמעותה התשואה לבעלי המניות של חברת האם במהלך תקופת מדידת הביצועים, כולל דיבידנדים שיחולקו במהלך תקופה זו.

  יובהר כי מחירי מנית חברת האם ושערי הסגירה של מדד "ת"א-ביטוח" בתחילת ובתום תקופת המדידה יחושבו על בסיס ממוצע 15 ימי המסחר שקדמו למועדים אלו.

- **יעד תשואה על ההון** - תשואת הרווח הכולל על ההון העצמי המשוקלל של חברת האם, כאשר חישוב התשואה על ההון יבוצע בגין השנה הקלאנדרית בגינה יוענק התגמול.

עבור כל יעד כמותי מדיד יקבע רף ביצוע מינימלי וסף ביצוע מקסימלי.
תקופת המדידה עבור כל יעד לא תפחת משנה, אולם בגין יעד תשואת החוסכים תקופת המדידה תהיה 3 שנים (למעט אם תוגדר תקופת מעבר לצורך מדידה באופן ספציפי).

8.2.1.2 <u>הערכה איכותית</u>:

רכיב זה יבחן את תרומתו של המנכ"ל על בסיס עמידה ביעדיה של החברה והקבוצה בנושאים עסקיים שנכללו בתוכניות העבודה, בנושאי ניהול סיכונים, ציות ורגולציה במהלך השנה בגינה יוענק הרכיב המשתנה.
משקלו של רכיב זה לא יעלה על 20% מסך הזכאות השנתית.
להלן פירוט אפשרי ליעדים על בסיסם תקבע הזכאות בגין הרכיב האיכותי:

- פיתוח מחוללי צמיחה כפי שנקבעו בתוכנית העבודה שאושרה על ידי הדירקטוריון.
- יישום אסטרטגיית ניהול השקעות כפי שנקבעה על ידי הדירקטוריון.
- שימור ופיתוח עובדי מפתח בחברה ובחברות הבנות של החברה.
- יישום פרויקטים חוצי ארגון (כדוגמת מחשוב, פיתוח ושיפור יכולות בקרה וניטור של יעדי ביצוע עיקריים (KPI's), שינוי מבנה ארגוני).
- עמידה במגבלות ניהול ההשקעות כספי עמיתים ונוסטרו כפי שהוגדרו על ידי הדירקטוריון.
- טיפול בממצאי דוחות ביקורת פנימית שהוגשו לוועדת הביקורת והדירקטוריון.
- עמידה בדרישות רגולטוריות בהתייחס לפעילת הביטוח והפעילות המוסדית.

8.2.1.3 תמהיל התגמול המשתנה ואמצעי התשלום –

תשלום הרכיב המשתנה יכול ויעשה באמצעות מזומן, מניות חסומות ומכשירים מבוססי מניות אחרים.

8.2.1.4 הסדר דחייה -

- לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 45% מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:

- יתרת התגמול המשתנה (55%) תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3.
- ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 45% מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 45% מסך הזכאות לרכיב המשתנה הכולל (מזומן ומבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן ייכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).
- הרכיב הנדחה יהיה צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.2.1.5 תגמול פרישה עודף (כהגדרתו בסעיפים 8.1.12 ו-8.1.13 לעיל) לו יהיה זכאי המנכ"ל, ככל שיהיה זכאי, ייחשב כתגמול משתנה ויהיה כפוף להסדרים המפורטים בסעיף 8.1.13 למדיניות[7].

---

[7] תקופת ההסתגלות של מנכ"ל החברה המכהן הנה בבחינת זכויות שנצברו למנכ"ל לפני יום התחילה של החוזר (1 ביולי 2014), וההסדרים הנזכרים לעיל (התניה בביצועים ודחיה) לגבי מענקי פרישה יחולו על מענקי פרישה נוספים שעשויים להינתן למנכ"ל המכהן או למנכ"ל עתידי של החברה.

8.2.3 עובדים – בעלי תפקיד מרכזי (שאינם יו"ר או מנכ"ל החברה ושאינם עוסקים בהשקעות) ונושאי משרה נוספים (שאינם דירקטורים)

8.2.3.1 זכאות בעלי תפקיד מרכזי לתגמול משתנה תיקבע על פי עמידה ביעדי ביצוע המשלבים את ביצועי החברה או הקבוצה בכללותה, היחידה בה מועסק בעל התפקיד המרכזי (ככל שרלוונטי) (בחברה ו/או בקבוצה) וכן יעדי ביצוע אישיים, על פי המשקולות המוצגות להלן:

קריטריון	משקל בזכאות לרכיב המשתנה (ביחס לתקרת הרכיב המשתנה)	הערות
עמידה ביעדי ביצוע כמותיים ומדידים ברמת החברה/הקבוצה בכללותה	בין 40% ל-100%	משקלם של יעדים הלוקחים בחשבון רמות סיכון לא יפחת מ-35% מסך יעדי הביצוע הכמותיים ברמת החברה/הקבוצה בכללותה ומשקלם של יעדים הלוקחים בחשבון את תשואת כספי החוסכים של החברה לא יפחת מ-15% מסך יעדי הביצוע הכמותיים ברמת החברה/הקבוצה בכללותה.
עמידה ביעדי ביצוע אישיים ו/או יחידתיים כמותיים ומדידים	בין 0% -40%	
הערכה איכותית לגבי תרומתו בעל התפקיד המרכזי	בין 0% -20%	הציון יתייחס בין היתר גם לעמידה בהוראות ניהול סיכונים, ציות ורגולציה.

א) הזכאות השנתית לרכיב המשתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כמפורט בסעיף 8.1.3 (ו) לעיל.

ב) בעבור בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בשיווק, במכירה ובתיווך מול לקוחות, קביעת היעדים האישיים תעשה באופן אשר לא יעודד חוסר הוגנות כלפי לקוחות הקבוצה .

ג) בעבור פונקציות פיקוח ובקרה תמהיל הזכאות לרכיב המשתנה יכלול יעדי ביצוע כמותיים ומדידים ברמת החברה בכללותה בהיקף של 80% וכן רכיב הערכה איכותית בהיקף של 20%.

ד) בעבור בעלי תפקיד בחברות הבנות של הפניקס ביטוח אשר מנהלים את כספי החוסכים באופן פרטני, מדד תשואת החוסכים יתבסס על תשואת החוסכים המנוהלת על ידי חברת הבת של הפניקס ביטוח.

8.2.3.2 להלן פירוט של יעדי הביצוע המוזכרים בטבלה בסעיף 8.2.3.1 -

א) יעדי ביצוע ברמת חברת האם בכללותה -יעדים אלו יהיו יעדים פיננסיים, יעדי שוק ויעדים חשבונאיים ברמת החברה כדוגמת תשואה על ההון החשבונאי, עודף ההון בפניקס ביטוח, תשואת מנית החברה ביחס לתשואת מדד הביטוח, תשואה מותאמת סיכון של כספי החוסכים בחברת האם ובחברות בבעלותה וכדומה. עבור נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי מסוימים בקבוצה שאינם נושאי משרה בחברה - יעדי

החברה או הקבוצה יכול ויהיו יעדי החברה האחרת בקבוצה בה הם מכהנים (כגון: בפניקס ביטוח או בחברת בת העוסקת בפנסיה וגמל) ולאו דווקא התוצאות החשבונאיות של החברה.

ב) יעדים אישיים כמותיים ומדידים –

- לבעל תפקיד מרכזי שאינו מכהן במטה החברה יוגדרו מדי שנה ומראש יעדים מדידים הנגזרים מתוכנית העבודה השנתית האישית שלו/של היחידה בה הוא מועסק – רף הביצוע המינימלי עבור היעד האישי יעמוד על שיעור של 75% וסף הביצוע המקסימלי עבור יעדים אלו יעמוד על שיעור של 130% (כאשר הזכאות תהיה בהתאם למדרגות שיקבעו מראש אך בכל מקרה עמידה בשיעור של 75% ביעדי הביצוע תזכה בציון שלא יעלה על 40%).
- תנאי הסף לזכאות בגין כל יעדים אלו יעמוד על שיעור ביצוע (משוקלל) של 75%. שיעור ביצוע הנמוך מ-75% לא יזכה את בעל התפקיד המרכזי בתגמול משתנה בגין יעדים אלו.

ג) רכיב זכאות בגין הערכה איכותית של תרומתו של בעל התפקיד המרכזי לפעילות החברה והתשואה לכספי החוסכים יביא בחשבון גם את עמידת בעל התפקיד המרכזי בהוראות ניהול סיכונים, ציות ורגולציה.

8.2.3.3 רכיב משתנה באופציות –

א) ככל שיעשה שימוש באופציות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי, יעדי הזכאות לתגמול זה יקבעו על בסיס הפרמטרים המצוינים בסעיף 8.2.3.1 תוך התאמה אפשרית של טווחי הביצוע וטווחי הזכאות.

8.2.3.4 הסדר דחייה -

א) לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 50% (47.5% לגבי משנה בכיר למנכ"ל ומשנה למנכ"ל) מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:

- יתרת התגמול, 50% (ולגבי משנה בכיר למנכ"ל ומשנה למנכ"ל 52.5%) תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל.
- ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 50% (47.5% לגבי משנה בכיר למנכ"ל ומשנה למנכ"ל) מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 50% (47.5% לגבי משנה בכיר למנכ"ל ומשנה למנכ"ל) מסך הזכאות לרכיב המשתנה הכולל (מזומן ומבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן ייכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).
- הרכיב הנדחה יהיה צמוד לעליית מדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.2.3.5 תקרות לתגמול משתנה -

תקרת הרכיב המשתנה השנתי לנושאי משרה אחרים הינה בהתאם לאמור בסעיף 8.1.6.1 לעיל.

8.2.4 בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות ואינם נושאי משרה

א) התגמול המשתנה השנתי של בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות ושאינם נושאי משרה ("**בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות**") יתבסס על קביעת תקציב קבוצתי לתגמול המשתנה השנתי.

ב) תקציב התגמול המשתנה השנתי לבעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות יקבע על בסיס ביצועי היחידה בה פועלים בעלי התפקיד המרכזי ביחס למתחרותיה העיקריות של החברה בתקופה של 3 שנים שקדמה למועד בחינת הביצועים (הסכום המחושב בתום שלב זה יקרא להלן "**התקציב הראשוני**"). עם זאת, לגבי בעל תפקיד מרכזי העוסק בתפקיד של ניהול השקעות, ואשר יועסק בחברה תקופה הקצרה משלוש שנים, תהא החברה רשאית לבצע מדידה בהתאם לתקופה בה יועסק בעל תפקיד מרכזי זה בחברה.

ג) התקציב הראשוני יותאם על ידי פקטור שיקבע על בסיס רמת הסיכון של השקעות היחידה עצמה לעומת רמת הסיכון של ההשקעות של מתחרותיה העיקריות של החברה. הפקטור בגין רמת הסיכון ביחס למתחרות העיקריות ינוע בשיעור שבין 60% ל-120%. קביעת רמת הסיכון יכולה להתבצע על ידי שימוש בפרמטרים כגון מדד שארפ יחסי לענף של תשואות התיק המנוהל, חישוב התשואה מותאמת הסיכון של הנכסים החופשיים (הסכום המחושב בתום שלב זה יקרא "**התקציב המתואם**")

- הזכאות האישית של עובדים מרכזיים העוסקים בהשקעות לתגמול משתנה מתוך התקציב המתואם תקבע על בסיס:
  - יעדים אישיים המבוססים על מדדים פיננסיים ואיכותיים מדידים כדוגמת תשואה מול מדד ייחוס (מדד בנצ'מרק), עמידה ביעדי תשואה של תוכנית העבודה, תשואת המתחרים העיקריים במסלולי החיסכון בעלי אופי דומה אצל המתחרים העיקריים. משקלם של מדדים אלו לא יפחת מהיקף שלא יפחת מ-80%.
  - 20% מהזכאות האישית תקבע בהתבסס על שיקול הדעת של הממונה הישיר של בעל התפקיד המרכזי תוך התייחסות לעמידה בהוראות ציות ורגולציה ותרומתו של העובד המרכזי לפעילות ההשקעות של החברה.

ג) רכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססים מניות –

- ככל שיעשה שימוש ברכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססים מניות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בהשקעות, הזכאות לתגמול זה תקבע על בסיס הפרמטרים המצוינים במדיניות לעיל.

ד) הסדר דחייה -

לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 50% מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:

- יתרת התגמול המשתנה תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3.
- ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 50% מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 50% מסך הזכאות לרכיב המשתנה הכולל (מזומן מבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן יכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).

- הרכיב הנדחה יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

9. פטור, שיפוי וביטוח לנושאי משרה בחברה

9.1 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים להיכלל בהסדר ביטוח אחריות מקצועית שתרכוש החברה וכפוף לאישורים הנדרשים על פי דין. התקרה לכיסוי לא תעלה על 100 מליון דולר ארה"ב ובפרמיה שנתית שלא תעלה על 750 אלפי דולר ארה"ב בהשתתפות עצמית של עד 1 מליון דולר ארה"ב[8]. כמו כן, החברה תהיה רשאית לרכוש, לפי שיקול דעתה, פוליסת ביטוח Run Off לדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי לתקופה שלא תעלה על שבע שנים, בהיקפי הכיסוי האמורים לעיל ובפרמיה שלא תעלה על 250% מהפרמיה השנתית.

9.2 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים לכתבי שיפוי, כפוף להוראות הדין, בהיקף של עד 25% מהונה העצמי של החברה, בנוסח שאושר על ידי האסיפה הכללית ביום 14 בנובמבר 2011.

9.3 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים לכתבי פטור מראש בהתאם לחוק החברות, וכפוף לנוסח אשר יאושר על ידי האסיפה הכללית.

מובהר כי, אין באמור לעיל כדי לגרוע מיכולתה של החברה להעניק כתב שיפוי ו/או פטור לגם לעובדים שאינם בעלי תפקיד מרכזי בהתאם לשיקול דעתה וכפוף לדין.

10. שכר דירקטורים

10.1 דירקטור יקבל רק רכיב קבוע בשל כהונתו בחברה ולא יקבל רכיב משתנה בשל כהונתו זו.

10.2 תגמול של דירקטור שאינו דירקטור חיצוני, דירקטור בלתי תלוי[9] או היו"ר, ייקבע בהתאם להוראות חוזר תגמול דח"צים.

10.3 שכרם של הדירקטורים החיצוניים ודירקטורים בלתי תלויים בחברה ייקבע בהתאם להוראות תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס- 2000

10.4 שכרם של דירקטורים אחרים לא יעלה על שכרם של הדירקטורים החיצוניים.

10.5 האמור לעיל לא יחול לגבי יו"ר דירקטוריון פעיל של החברה אשר לגביו יחולו יתר הוראות מדיניות התגמול ובכפוף להוראות הדין.

11. עובדים במיקור חוץ

[8] כיום התקרה לכיסוי הינה עד 75 מליון דולר ארה"ב בפרמיה שנתית של עד 550 אלפי דולר ארה"ב בהשתתפות עצמית של 500 אלף דולר ארה"ב.

[9] ככל שמדובר בדירקטור המקבל תגמול.

11.1 במסגרת הסכמי התקשרות של החברה עם ספקים לגבי "מיקור חוץ" (כהגדרתו בחוזר גופים מוסדיים מס' 2013-9-16 "מיקור חוץ בגופים מוסדיים"), יובטח כי מנגנון התגמול של עובדים המועסקים על ידי נותן שירות במיקור חוץ בשל עיסוקם בקשר להסכם ההתקשרות כאמור, שיש להם השפעה על פרופיל הסיכונים של החברה או על כספי חסכון המנוהלים באמצעותה, יהיה עקבי עם עקרונות מדיניות תגמול זו ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

12. <u>תנאי תגמול עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי)</u> [10]

12.1 עובדי החברה הינם המשאב המרכזי, המאפשר לחברה ליצור עמדת מובילות בשוק התחרותי בו היא פועלת. התגמול לכלל העובדים הינם מרכיב חשוב, גם אם לא יחידי, בשימור עובדי החברה לאורך זמן.

עקרונות התגמול אמורים להוות בסיס לשביעות הרצון של העובד תוך התחשבות בתפקידו, מאפייניו האישיים, שכר השוק המתאים לתפקיד, ביצועיו לאורך זמן והמצב העסקי של החברה.

12.2 בנוסף לתגמול חודשי קבוע (שכר) עובדי החברה יהיו זכאים להפרשות סוציאליות המופקדות, בדרך כלל, לפוליסות, לקרנות פנסיה והשתלמות ולקופות גמל שונות בהתאם לכל דין. כמו כן, עובדי החברה יהיו זכאים לתנאים נוספים (כגון: חופשה, דמי מחלה הבראה) בהתאם לנהלים המקובלים בחברה.

12.3 הנהלת החברה תהיה רשאית לשנות את מרכיבי מודל התגמול מעת לעת בהתאם ליעדים העסקיים שיגזרו מתוך תוכניות העבודה השנתיות של החברה. המרכיב הקבוע; בחבילת התגמול של עובדי החברה יכלול הפרשות פנסיוניות מלאות, בהתאם לכל דין.

12.4 תוספות שכר

דירקטוריון החברה יהיה רשאי לאחר קבלת המלצת ההנהלה לקבוע תקציב תוספות שכר שנתיות לעובדים, אשר יגזרו מביצועי החברה תוך השוואה לשכר השוק המקובל בתפקידים השונים.

חלוקת התקציב לתוספות השכר למנהלי היחידות השונות, תהיה על פי שיקול דעתו של המנכ"ל והנהלת החברה, וההחלטה בדבר זכאותו של עובד לתוספות שכר תהיה לשיקול דעת המנהלים תוך התייחסות לגובה התקציב, לביצועי העובד, מאפייניו, תפקידו ותנאי השוק.

12.5 רכיב משתנה שנתי

א) **אוכלוסיית העובדים הכללית** – אוכלוסיה זו כוללת את כל עובדי החברה אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי וכן אינם נכללים בקבוצות המפורטות בס"ק ב-ד להלן. דירקטוריון החברה יהיה רשאי, כפוף לעמידת החברה ביעדיה בשנה נתונה, לאחר קבלת המלצת ההנהלה, לקבוע את תקציב הרכיב המשתנה השנתי שיחול על כלל העובדים, למעט לגבי בעלי תפקיד מרכזי ונושאי משרה (להלן: "**תקציב המענק השנתי**").
דירקטוריון החברה רשאי לקבוע בכל שנה טווח מענק שנתי מינימאלי ומקסימאלי לעובדי החברה וותק מינימאלי לצורך זכאות העובד לרכיב משתנה שנתי. כמו כן, תקציב הרכיב המשתנה השנתי לכלל העובדים בחברה, למעט לגבי בעלי תפקיד מרכזי, לא יעלה על סך של 2 משכורות חודשיות בממוצע לעובד בשנה בגינה ניתן התגמול.

ב) **עוסקים בשיווק, מכירה ותיווך** – עובדי החברה העוסקים בשיווק, מכירה ותיווך מול לקוחות ושאינם בעלי תפקיד מרכזי (כגון מנהלי מכירות, מנהלי תיקים, עובדי שימור תיק) זכאים בנוסף לשכר הבסיסי גם למרכיב

[10] כולל חברת הבת

משתנה המבוסס על היקף הפעילות עליה הם מופקדים. מרכיב זה משתנה מעת לעת בהתאם ליעדים העסקיים. יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדים אלו ייקבעו באופן אשר לא יעודד חוסר הוגנות כלפי לקוחות החברה.

ג) **עובדי בקרה ופיקוח** –

יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדי בקרה ופיקוח (אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי) לא יכללו יעדי ביצוע של הפעילויות שנמצאות תחת פיקוחם.

ד) **עוסקים בניהול השקעות** -

יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדים העוסקים בהשקעות (אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי) יקבעו בהתאם לעקרונות המפורטים בסעיף 8.2.4 לעיל.

יובהר כי בחודש יולי 2016 נחתם הסכם קיבוצי בין החברה לבין הסתדרות העובדים הכללית החדשה וועד העובדים הארצי של עובדי הפניקס. תקופת ההסכם הינה לשלוש שנים החל מיום 01 בינואר 2016 ועד ליום 31 בדצמבר 2018 והוא חל על כל עובדי הפניקס חברה לביטוח בע"מ והפניקס פנסיה וגמל בע"מ, למעט מנהלים בדרג שהוגדר בהסכם ועובדים בתפקידים ספציפיים שהוחרגו מההסכם. במסגרת ההסכם הקיבוצי עוגנו הטבות ותנאי העסקה כמו גם יחסי העבודה בין החברה לעובדיה. לפרטים נוספים ראה סעיף 4.6.4 לדוח השנתי של החברה.