

29.12.2015

## מדיניות תגמול לשנים 2015-2018 קופת הגמל לעובדי אל על

### 1. כללי

קופת התגמולים של עובדי אל על נתיבי אוויר לישראל אגודה שיתופית בע"מ (להלן: "הקופה") מנהלת קופת גמל לעובדי אל על כהגדרתה בחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל), התשס"א-2005 (להלן: "חוק קופות הגמל"). הקופה מעסיקה כ- 8 עובדים שכירים ובנוסף מקבלת שירותים שונים באופן קבוע ע"י תאגידים או יחידים בתנאי מיקור חוץ. מסמך זה נועד להגדיר, לתאר ולפרט את מדיניות התגמול לנושאי המשרה, בעלי תפקידים מרכזיים ועובדים אחרים בקופה כפי שאומצה על ידי דירקטוריון הקופה לאחר קבלת המלצת ועדת התגמול של הקופה.

מדיניות התגמול תקבע בהתאם להוראות תיקון 20 לחוק החברות ובהתאם לחוזר התגמול. מדיניות התגמול נערכה בהתחשב באופייה של הקופה כקופת גמל ענפית, ובשים לב לגודלה של הקופה.

### 2. מטרות ושיקולים בקביעת מדיניות התגמול

מדיניות התגמול מטרתה לקבוע כללים, קריטריונים ואמות מידה שלפיהם ייקבעו תנאי כהונתם והעסקתם של נושאי המשרה, בעלי תפקיד מרכזי ועובדים אחרים בקופה, תוך התאמה למאפיינים הספציפיים של הפעילות עליה אחראי העובד הרלבנטי, לניסיונו, הכשרתו וביצוע התפקיד על ידו. מטרות מדיניות התגמול להלן הינן עמידה בהוראות חוזר גופים מוסדיים 2014-9-2 והתיקון שפורסם לו בחוזר גופים מוסדיים 2015-9-31 תוך שימור הון אנושי וגיוס כוח אדם איכותי מחד גיסא והימנעות ממערכת תמריצים המעודדת נטילת סיכונים מופרזת העלולה לפגוע ביציבות הקופה ובניהול מושכל של כספי חסכון מאידך גיסא. מדיניות תגמול זו נקבעה מתוך מטרה לסייע בהשגת מטרות הקופה ותוכניות העבודה שלה בראייה ארוכת טווח תוך התחשבות בניהול הסיכונים שלה ובין היתר בהתחשב בשיקולים הבאים:

- 2.1 היקף נכסי הקופה ונכסי החיסכון המנוהלים על ידה, וכן אופי ומורכבות פעילותה ובהתחשב בכך שמדובר בקופה מפעלית הפועלת ללא מטרת רווח ואשר דמי הניהול בה נגזרים מהוצאותיה בפועל.
- 2.2 מצבה הפיננסי של הקופה ובכלל זה העובדה שמדובר בקופה הפועלת ללא מטרת רווח שאינה מחזיקה הון עצמי.
- 2.3 הבטחת התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי העמיתים החוסכים באמצעות הקופה, בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח ארוך.
- 2.4 יכולתה של הקופה לגייס ולשמר מנהלים ועובדים איכותיים ברמה גבוהה, בעלי ידע מקצועי ספציפי והתמחות ייחודיים, בעלי יכולת להשיא את תשואות הקופה תוך שימור

- הוצאות ברמה סבירה (שמירה על דמי ניהול נמוכים), שימור עמיתים וגיוס עמיתים חדשים תוך התמודדות עם האתגרים העומדים בפניה.
- 2.5 יכולתה של הקופה לתמרץ מנהלים ועובדים להשגת רמה גבוהה של ביצועים עסקיים, תוך נטילת סיכונים בצורה מושכלת וסבירה, וזאת בהתייחס לאופי הקופה ובהתייחס לכספי חוסכים באמצעותה.
- 2.6 הלימה של תנאי התגמול את גודל הקופה ואופי פעילותה.

### 3. הגדרות

- 3.1 "חוזר מדיניות תגמול" - חוזר גופים מוסדיים 2014-9-2 מיום י' בניסן התשע"ד (10 באפריל 2014), והתיקון שפורסם לו בחוזר גופים מוסדיים 2015-9-31 או כל חוזר שיפורסם מעת לעת על ידי אגף שוק ההון ביטוח וחסכון במשרד האוצר, שיתקן או יחליף הוראות מהוראותיו.
- 3.2 "מדיניות התגמול" - של הקופה כאמור בהוראות לעיל ולהלן.
- 3.3 "מענק פרישה" - כל תגמול המשולם לנושא משרה, בסיום תקופת ההעסקה, מעבר לתגמולים בגין סיום העסקה שנקבעו לכלל העובדים והמועסקים בקופה. ולמעט פיצויי פיטורים ומענקי פרישה עפ"י חוק או הסכם קיבוצי.
- 3.4 "מיקור חוץ", "תגמול", "מנגנון תגמול", "נושא משרה", "פונקציות בקרה", "רכיב משתנה", "רכיב קבוע", "תגמול" - כמשמעותם בחוזר מדיניות תגמול.
- 3.5 "בעל תפקיד מרכזי" - כל אחד מאלה: נושאי משרה בקופה לרבות: יו"ר הדירקטוריון, מבקר פנים, מנהל כספים, מנהל סיכונים, יועץ משפטי, ממונה אכיפה, מנכ"ל, כל ממלא תפקיד מהתפקידים המתוארים לעיל גם אם תואר תפקידו שונה
- 3.6 "הוראות הדין" - חקיקה ראשית, חקיקת משנה או כל חוזר, הוראה או הנחייה של רשות מוסמכת, כפי שיהיו בתוקף מעת לעת, לרבות חוזרים והוראות הממונה על אגף שוק ההון באוצר החלים על הקופה או על האורגנים שלה.

### 4. הדירקטוריון

- 4.1 הדירקטוריון קובע בזאת כי ועדת הביקורת של הקופה תמלא תפקיד של ועדת תגמול (להלן - "ועדת התגמול").
- 4.2 הדירקטוריון ידון ויאשר את מדיניות התגמול לאחר שדן בהמלצות ועדת התגמול שהובאו לפניו ובכלל זה:
- 4.2.1 עקרונות תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה, של בעלי תפקיד מרכזי ועקרונות תנאי התגמול של עובדים אחרים.
- 4.2.2 תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה של נושאי משרה.

**4.3** מדיניות התגמול תקפה לשלוש שנים מאישורה בהחלטת הדירקטוריון. יחד עם זאת, הדירקטוריון יבחן, אחת לשנה, את מדיניות התגמול, ואת המלצת ועדת התגמול לגבי עדכונה.

**4.4** יישומה הראוי של מדיניות התגמול ייבחן מעת לעת על ידי ממונה האכיפה הפנימית של הקופה, במטרה לוודא שמנגנון התגמול עקבי עם מדיניות התגמול ועם נהלי הקופה. במידה ותתגלה חריגה ממדיניות התגמול ידווח הדבר לדירקטוריון.

**4.5** מדיניות תגמול נושאי משרה תיבדק כחלק ממסגרת תכנית הביקורת הרב שנתית של הביקורת הפנימית.

## **5 ועדת תגמול**

**5.1** ועדת ביקורת על כל חבריה תשמש כוועדת התגמול.

**5.2** הוועדה תדון ותמליץ לדירקטוריון לאשר את מדיניות התגמול.

**5.3** לפחות אחת לשלוש שנים, תדון ועדת התגמול ותמליץ לדירקטוריון על המשך תוקפה של מדיניות התגמול או על שינויים הנדרשים בה לצורך אישורה. יחד עם זאת, לפחות אחת לשנה, תדון ועדת תגמול בצורך להתאים את מדיניות התגמול ככל שחל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים, תעריך את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה ותמליץ לדירקטוריון על עדכון מדיניות התגמול, ככל שנדרש.

**5.4** מנכ"ל הקופה ידווח לוועדת התגמול ולדירקטוריון הקופה אחת לשנה על כך שהקופה עומדת במדיניות התגמול שנקבעה.

## **6 עקרונות מדיניות התגמול**

**6.1** מדיניות התגמול הינה על בסיס רב שנתי ותחול על כל עובד ובעל תפקיד מרכזי כהגדרתו בחוזר גופים מוסדיים 2014-9-2 והתיקון שפורסם לו בחוזר גופים מוסדיים 2015-9-31, בשל כהונתם או עיסוקם בקופה, בין אם התגמול שולם להם במישרין על ידי הקופה ובין אם שולם להם באמצעות גורם אחר.

**6.2** מדיניות התגמול מבוססת על מדדים ויעדים כמותיים ואיכותיים הנבחנים מדי שנה כחלק מתכנית העבודה השנתית של הקופה בהתייחס, בין היתר, ליעדי הקופה, תנאי השוק ומצבה של הקופה.

**6.3** הקופה תהא רשאית להעניק לנושאי משרה בה ולעובדיה, חלקם או כולם, תגמול אשר יכלול שכר, תנאים נלווים, ותגמול משתנה ככל שהותר על פי מדיניות זו.

**6.4** מדיניות התגמול אינה גורעת מהוראותיהם של הסכמים או תגמולים אשר אושרו בדירקטוריון טרם אימוץ מדיניות התגמול ואלה יותאמו להוראות מדיניות התגמול עד ליום 31 בדצמבר 2016.

**6.5** אין במדיניות התגמול כדי להקנות זכויות למי מנושאי המשרה בקופה או עובדיה. רכיבי התגמול להם יהא זכאי כל אחד כאמור יהיו כאלה שיאושרו לגביו באופן אישי על ידי האורגנים המוסמכים לכך בקופה.

## **7 תגמול לבעלי תפקיד מרכזי**

### **7.1 פרמטרים לבחינת תנאי התגמול**

- 7.1.1** השכלתו, כישוריו, מומחיותו, ניסיונו המקצועי ותרומתו של בעל התפקיד המרכזי להשגת המטרות האישיות ומטרות הקופה, רווחיה ויציבותה, כולם או חלקם.
- 7.1.2** תפקידו, תחומי אחריותו והסכמי שכר קודמים שנחתמו עמו.
- 7.1.3** בחינת היחס בין תגמול בעל התפקיד המרכזי לעלות השכר של שאר עובדי הקופה, ובפרט היחס לעלות השכר החזיונית של עובדי הקופה והשפעתו הצפויה על יחסי העבודה בה.
- 7.1.4** רצון הקופה לשמר את בעל התפקיד המרכזי לאור כישוריו, הידע שלו או מומחיות ייחודית.
- 7.1.5** בחינת היחס בין הרכיב הקבוע לרכיבים המשתנים בתגמול ועמידתו בתנאים המנויים במדיניות זו ובחוזר האוצר.

### **7.2 רכיב קבוע**

- 7.2.1** שכרו של בעלי תפקיד מרכזי בקופה ייקבע במהלך המשא ומתן להעסקתם בקופה, על פי הפרמטרים המפורטים בסעיף א. לעיל, ויהיה כפוף לאישורים הנדרשים על פי דין.
- 7.2.2** האורגנים המוסמכים רשאים לאשר מעת לעת את תנאי השכר של בעלי התפקיד המרכזי בהתאם לפרמטרים המפורטים לעיל, להוראות מדיניות התגמול ולהוראות הדין הרלוונטיות.

### **7.3 רכיב משתנה**

- כללו תנאי תגמול לבעל תפקיד מרכזי רכיב משתנה, יתקיימו בו כדלקמן:
- 7.3.1** מנגנון חישובו נקבע מראש בהסכם התגמול או בתנאי ההעסקה והוא מותנה ביצועים.
- 7.3.2** רכיב משתנה ייקח בחשבון את כל סוגי הסיכונים המהותיים להם חשופה הקופה הן בשלב תכנון מנגנון התגמול והן בעת יישומו. כך יילקחו בחשבון, בין היתר, רמת התשואה בהתייחס לקופות מפעליות אחרות ורמת השירות בקופה.
- 7.3.3** קביעתו של רכיב משתנה, הענקתו ותשלומו יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש ושיתייחסו אך ורק להכנסות ולהוצאות של הקופה.

- 7.3.4** לפחות 50% מהרכיב המשתנה לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה קלנדרית יידחה, ויתפרש בשיטת הקו הישר על פני תקופה שלא תפחת משלוש שנים. על אף האמור, אם סך הרכיב המשתנה בגין שנה קלנדרית אינו עולה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע לשנה, אין חובה לדחות את תשלומו.
- 7.3.5** שיעור הרכיב הנדחה יעלה בהתאם לבכירות בעל התפקיד המרכזי, או השפעתו על פרופיל הסיכון של הקופה או כספי חסכון המנוהלים באמצעותה, וככל שמשקלו של הרכיב המשתנה וסכומו המוחלט גבוהים יותר.
- 7.3.6** סיום העסקה לא יביא לתשלום מוקדם של רכיבי תגמול שנדחו.
- 7.3.7** ייקבע יחס הולם בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע וכן תקרה לרכיב המשתנה, בכפוף לאלה:
- 7.3.7.1** הרכיב הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך התגמול של בעל תפקיד מרכזי.
- 7.3.7.2** שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי לא יעלה על 60% מהרכיב הקבוע השנתי.
- 7.3.8** הקופה תוודא כי סך כל התגמולים שמקבל בעל תפקיד מרכזי ממנה עצמה ומגורם אחר, בגין עיסוקו בקופה, עולה בקנה אחד עם מדיניות התגמול.
- 7.3.9** במידה ולא עמדה הקופה ביעדיה יופחת או יבוטל הרכיב המשתנה בתגמול של בעל תפקיד מרכזי.
- 7.3.10** בעל תפקיד מרכזי יחזיר לקופה, בפריסה לשנתיים בגין כל שנת תשלום, סכומים ששולמו כחלק מתנאי הכהונה וההעסקה, אם שולמו לו (מנגנון זה יהא הדדי ובמקרה ההפוך יוענקו לו סכומים שלא הוענקו לו בשל טעות בדוחות הכספיים):
- 7.3.11** על בסיס נתונים שהתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של הקופה;
- 7.3.12** שולמו לבעל תפקיד מרכזי סכומים, בהתחשב ברמת סיכון שהתברר כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של הגוף המוסדי או של כספי חוסכים באמצעותו.
- 7.3.13** נקבע על ידי ועדת התגמול כי בעל התפקיד המרכזי היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לקופה או לעמיתיה, לרבות: הונאה או פעילות לא חוקית אחרת, הפרת חובת אמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות הקופה, כלליה ונהליה. לעניין זה, "נזק חריג" ובכלל זה, הוצאה כספית משמעותית בשל קנסות או עיצומים שהוטלו על הקופה על ידי רשויות מוסמכות על פי דין, או על פי פסק דין, פסק בורר, הסדר פשרה וכדומה.
- 7.3.14** ועדת תגמול תקבע אם התקיימו נסיבות להשבה כאמור לעיל ואת סכום ההשבה; הסכום ייקבע בשים לב, בין היתר, לאחריות בעל התפקיד, סמכויותיו ומידת מעורבותו.
- 7.3.15** לגבי בעל תפקיד מרכזי, למעט מנכ"ל הקופה, שוועדת התגמול קבעה שלא היתה לו השפעה מהותית על הנסיבות המפורטות לעיל, ניתן לקזז את הסכומים כאמור מסכום רכיבים משתנים שטרם שולמו לו, אם קיימים.

- 7.3.16** סכומים ששולמו לבעל תפקיד מרכזי יהיו ברי 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 השבה קבעה ועדת תגמול כי התקיימו נסיבות המחייבות השבה, כמפורט להלן:
- 7.3.16.1 הקופה פתחה בהליך בירור פנימי לגבי כשל מהותי.
- 7.3.16.2 נודע לקופה שרשות מוסמכת, לרבות רשות מוסמכת מחוץ לישראל, פתחה בהליך בירור מנהלי או חקירה פלילית כנגד הקופה או נושא משרה בה.
- 7.3.16.3 דיווח לממונה: הקופה תדווח לממונה, על התקיימות נסיבות להשבה לפי מדיניות זו בתוך 30 ימי עסקים ממועד הקביעה. לדיווח יצורף פרוטוקול ועדת תגמול.
- 7.3.16.4 הקופה תדווח לממונה בתום כל שנה קלנדרית על אמצעים שנקטו על ידה להשבת סכומים ועל סכומים שהושבו לה, ככל שנקטו או הושבו, לפי העניין.
- 7.3.16.5 על אף האמור לעיל, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה קלנדרית אינו עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע באותה שנה, אין חובה להפעיל על הרכיב המשתנה בגין אותה שנה את מנגנון ההשבה המפורט לעיל.

#### **8 אופן תשלום תגמול לבעל תפקיד מרכזי**

כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי בקופה, למעט דירקטור ולמעט חבר ועדת השקעות שאינם עובדי הקופה, ישולמו באופן ישיר לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר.

#### **9 סיום העסקה ומענק פרישה לבעל תפקיד מרכזי שהוא נושא משרה**

**9.1** תקופת הודעה מוקדמת בעת התפטרות או פיטורין של בעל תפקיד מרכזי תהיה על פי דין אלא אם נקבעה באופן בחוזה עבודה אישי תקופה ארוכה יותר, אך בשום מקרה לא יותר מששה חודשים. במהלך תקופת ההודעה המוקדמת, יהיה בעל התפקיד המרכזי מחויב ליתן לקופה את השירותים הכלולים במסגרת תפקידו, אא"כ ישוחרר מחובתו זו על ידי האורגנים המוסמכים.

**9.2** במהלך תקופת ההודעה המוקדמת, יהיה בעל התפקיד המרכזי זכאי לקבל את כל התגמול שמגיע לו על פי ההסכם עמו, לרבות חלק יחסי מהרכיב המשתנה, ככל שרלוונטי, ביחס לתקופה בה הועסק בפועל.

## 10 הוראות ייחודיות לתגמול גורמים מסוימים

### 10.1 חברי הדירקטוריון

**10.1.1** גמולם של הדירקטורים החיצוניים בקופה ייקבע על ידי האסיפה הכללית של הקופה לאחר קבלת אישור הדירקטוריון וועדת הביקורת בשים לב להוראות הדין ובכלל זה לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התשי"ס-2000 ("תקנות הגמול").

**10.1.2** גמולם של יתר חברי הדירקטוריון ייקבע על ידי האסיפה הכללית של הקופה לאחר קבלת אישור הדירקטוריון וועדת הביקורת.

### 10.2 תגמול ליתר עובדי הקופה/ נושאי משרה/ בעלי תפקיד מרכזי שלא פורטו לעיל

**10.2.1** רכיב קבוע – שכר חודשי, הטבות ותנאים נלווים אשר ייקבעו על ידי הנהלת הקופה בהסכמי עבודה אישיים בהתחשב בהשכלתם, כישוריהם, מומחיותם, ניסיונם המקצועי והישגיהם של העובדים.

**10.2.2** רכיב משתנה – הנהלת הקופה רשאית לתגמל עובדים בבנוס כספי ו/או בתגמול שאינו כספי לאור תרומה מיוחדת של העובד להישגי הקופה וזאת כפוף לכך כי לא תהא חריגה תקציבית כתוצאה מהתשלומים האמורים. הנהלת הקופה תדווח לוועדת הגמול אחת לשנה על מתן הבונוסים/ תגמולים נוספים שניתנו באותה שנה.

**10.2.3** עובד השיווק מקבל אחת לחודש בנוס בגין שימור עמיתים והעברות לקופה שיזם בהתאם להסכמים האישיים שלו.

**10.2.4** מתווה תגמול לעובדי הקופה מצ"ב כנספח א' למדיניות.

### 10.3 המועסקים בפונקציות בקרה

המועסקים בפונקציות בקרה, יתוגמלו כיתר עובדי הקופה ובלבד שתגמולם לא יושפע מביצועי גורמים שאת פעילותם הם בודקים או מבקרים. ככל שניתן, בתגמול של המועסקים בפונקציות בקרה יהיו רכיבים קבועים בלבד.

### 10.4 מיקור חוץ

**10.4.1** מדיניות התגמול תחול על כל מי שמועסק על ידי גוף מוסדי במיקור חוץ, בהתאם לעיסוקו.

**10.4.2** היועץ המשפטי יודא כי בכל הסכם ההתקשרות של הקופה במיקור חוץ, 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 הקופה או על כספי חסכון המנוהלים בקופה, יהיה עקבי עם מדיניות תגמול זו ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

## **11 בקרה וביקורת**

ועדת הביקורת תקיים בקרה שוטפת על יישום מדיניות התגמול בסיוע ממונה האכיפה, תוודא כי מנגנון התגמול עקבי עם המדיניות, ותוודא שהסכמי התגמול הקיימים והתגמולים בפועל עקביים עם מדיניות התגמול, מנגנון התגמול ונהלי הקופה, ואינם חשופים למניפולציה. כמו כן, תוודא שמדדי הסיכון והביצוע ותוצאותיהם עקביים עם מנגנון התגמול. הקופה תשמור תיעוד של תהליך אישור מדיניות התגמול, של מנגנון התגמול על כל מרכיביו, של תנאי התגמול והסכמי התגמול של בעלי תפקיד מרכזי, של תוצאות מדדי הסיכון והביצוע, של החלטות בדבר תשלום רכיב משתנה בתגמול ושל דוחות הבקרה והביקורת.

## **12 פרסום מדיניות התגמול**

**12.1** הקופה תפרסם את עיקרי מדיניות התגמול שלה אחת לשנה, לא יאוחר ממועד פרסום הדוח הכספי השנתי (להלן – "הצהרת מדיניות תגמול"), באמצעות אתר האינטרנט שלה ובמסגרת פרק תיאור עסקי התאגיד בדוח השנתי שלה, ויכלול 4 הצהרות מדיניות תגמול אחרונות.

**12.2** פרסום כאמור בסעיף קטן (א), יכלול תיאור מדיניות התגמול, עקרונות התגמול לבעלי תפקיד מרכזי, לרבות, אופן ההתאמה של רכיב משתנה לסיכונים, קריטריונים להענקה ותשלום של רכיב משתנה, הגבלות על רכיב משתנה, הסדרי דחיה והשבה ומענקי פרישה, וכן פרטים אודות היחס בין התגמול של בעלי תפקיד מרכזי בגוף המוסדי, למול השכר הממוצע והחציוני של עובדים ומועסקים בגוף המוסדי שאינם בעלי תפקיד מרכזי.

**13** התגמול לעובדי הקופה ולנושאי משרה ישולם בהתאם להוראות נספח "א" למדיניות זו ובתנאי שלא יסתור את הוראות מדיניות זו.