

## מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי

### מבוא

1. הסדרי תגמול לא נאותים היוצרים תמריצים המעודדים נטילת סיכונים חריגים, עלולים לסכן את איתנותו הפיננסית של התאגיד הבנקאי. הסדרי תגמול נאותים נמנים עם עקרונות ממשל תאגידי הולם שעל התאגידים הבנקאיים לאמץ, עקרונות המסייעים להשגה ולשמירה על אמון הציבור במערכת הבנקאית. הוראה זו קובעת כללים שמטרתם להבטיח שהסדרי התגמול בתאגיד הבנקאי יהיו עקביים עם מסגרת ניהול הסיכונים ועם המטרות ארוכות הטווח של התאגיד הבנקאי.
2. למען הסר ספק, מובהר בזאת כי הוראות אלו באות להוסיף על הוראות חוק החברות, התשנ"ט – 1999 (להלן – "חוק החברות") ועל חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 (להלן – "חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים").

### תחולה

3. (א) הוראה זו תחול על כל התאגידים הבאים אלא אם נקבע במפורש אחרת (להלן בהוראה זו – "תאגיד בנקאי"):
  - (1) תאגיד בנקאי, כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981 (להלן – "חוק הבנקאות (רישוי)"), ולמעט בנק חוץ.
  - (2) תאגיד כאמור בסעיפים 11(א)(3), 11(א)(3ב) ו-11(ב) לחוק הבנקאות (רישוי), שהינו בשליטה, במישרין או בעקיפין, של התאגיד הבנקאי, כאילו היה תאגיד בנקאי, אך למעט:
    - (1) תאגיד אשר מקום התאגדותו אינו ישראל, שלעניינו ראה סעיף 8 להלן.
    - (2) תאגיד שתגמול כל נושאי המשרה והעובדים בו אינו נקבע על ידו.
    - (3) סולק כהגדרתו בסעיף 36ט לחוק הבנקאות (רישוי).
- (ב) על אף האמור בסיפא של סעיף קטן (א)(1), בנק חוץ נדרש לוודא כי הסדרי התגמול של עובדיו בישראל אינם יוצרים תמריצים המעודדים נטילת סיכונים חריגים, כוללים מנגנונים דומים לאלו הנדרשים בהוראה זו, וכי קיימות בקרות נאותות בנושא.
- (ג) בטל.

### הגדרות

4. "מדיניות תגמול" – מדיניות לעניין תגמול עובדי התאגיד הבנקאי ונושאי משרה בכירה בו.
- "מיקור חוץ" – כהגדרתו בסעיף 42 בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350, "ניהול סיכונים תפעוליים".

"נושא משרה בכירה" –

(א) "נושא משרה" כהגדרתו בחוק החברות; וכן

(ב) חשבונאי ראשי, מנהל כספים ראשי, מבקר פנימי, קצין הציות ואיסור הלבנת הון, מנהל הסיכונים הראשי, האחראי על משאבי האנוש, האחראי על ניהול טכנולוגיית המידע, היועץ המשפטי, וכל ממלא תפקיד כאמור גם אם תואר משרתו שונה, וכן יחיד המועסק בתאגיד הבנקאי בתפקיד אחר והמחזיק בחמישה אחוזים או יותר מן הערך הנקוב של הון המניות המוצא או מכוח ההצבעה או שהוא בעל אמצעי שליטה מהותי בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה כהגדרת מונח זה בסעיף 37(ה) בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968.

”עובדים מרכזיים” - (א) כל מי שלפעילותו עשויה להיות השפעה מהותית על פרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי. התאגיד הבנקאי יגדיר במסגרת מדיניות התגמול מי נכלל בקבוצה זו, ובלבד שתכלול לכל הפחות:

1. נושא משרה בכירה.
2. אדם שאינו נושא משרה בכירה, ומתקיים לגביו לפחות אחד מהתנאים להלן:

(א) הוא מנהל המדווח ישירות למנכ”ל.

(ב) סך התגמול המשויך לעובד שקיבל מהתאגיד הבנקאי בגין השנה שחלפה או בגין השנה שקדמה לה, עולה על 1,500,000 ש”ח.

3. קבוצות של עובדים הכפופות לאותם הסדרי תגמולים ואשר עשויות, במצטבר, לחשוף את התאגיד הבנקאי לסיכון מהותי, אפילו אם כל אחד מהעובדים בנפרד לא יחשוף את התאגיד לסיכון מהותי.

(ב) על אף האמור בסעיף קטן (א), אין חובה להחיל את הדרישות המפורטות בהוראה על עובדים מרכזיים שאינם ”נושאי משרה” שחוק החברות (תיקון מס' 20) התשע”ג – 2012 חל עליהם, אשר מתקיים לגביהם לפחות אחד מהתנאים הבאים:

1. כל תגמולם נקבע על פי הסכם קיבוצי.
2. התגמול שלהם מקיים את שני התנאים המצטברים להלן:
 

(א) התגמול המשויך לעובד שהוא תגמול משתנה, בגין השנה שחלפה ובגין השנה שקדמה לה לא עולה על 20% מסך התגמול השנתי.

(ב) סך התגמול השנתי המשויך לעובד בגין השנה שחלפה ובגין השנה שקדמה לה, לא עולה על 500,000 ₪.

כמשמעותו בסעיף 11(בג) לפקודה, ולעניין תאגיד כאמור, האמור בהוראה יחול על תאגיד כאמור בסעיף 3(א)(1) בלבד.

”תאגיד בנקאי  
בלא גרעין שליטה”-

**"תגמול" -**

תנאי כהונה או העסקה, לרבות מתן פטור, ביטוח, התחייבות לשיפוי או שיפוי לפי היתר שיפוי, מענק פרישה ותנאי פרישה אחרים, וכל הטבה, תשלום אחר או התחייבות לתשלום כאמור, הניתנים בשל כהונה או העסקה כאמור.

**"תגמול המשוך לעובד" -** הוצאות שכר ונלוות הניתנות לשיוך לעובד שיכללו:

- (א) משכורות, כהגדרתן בהוראות הדיווח לציבור, לפי תלושי השכר;
- (ב) הפקדות ותשלומי המעביד לקופות סוציאליות שונות (לדוגמא: הפקדות ליעודה בגין פנסיה, פיצויים ותגמולים, הפקדות בגין קרן השתלמות);
- (ג) תשלומי המעביד לרשויות שונות (לדוגמא: תשלומי המעביד לביטוח לאומי);
- (ד) הוצאות הנובעות מעסקאות תשלום מבוסס מניות הניתנות לשיוך.

**"תגמול קבוע" -**

תגמול שהענקתו אינה מותנית ביצועים, הנקבע מראש בהסכם התגמול, ושסכומו הכספי קבוע, כגון משכורת חודשית. סיווג התגמול אינו תלוי באמצעי התשלום (מזומן, מניות וכו').

**"תגמול משתנה" -**

תגמול שאינו תגמול קבוע.

**"תקנות הגמול" -**

תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000.

**תפקידי הדירקטוריון**

5. דירקטוריון התאגיד הבנקאי:

- (א) ידון, יחליט ויקבע, לאחר ששקל את המלצות וועדת התגמול, את מדיניות התגמול של התאגיד הבנקאי, לרבות קריטריונים להערכת הביצועים ולמדידתם, ויפקח על יישום המדיניות. התהליכים לאישור מדיניות התגמול יהיו ברורים ומתועדים היטב.
- (ב) יוודא כי מדיניות התגמול מקדמת עמידה ביעדי התאגיד, ניהול סיכונים מבוסס ואפקטיבי, איננה מעודדת לקיחת סיכונים חריגים או מעבר לתיאבון הסיכון, ומאפשרת שמירה על בסיס הון איתן.
- (ג) יבחן מעת לעת את מדיניות התגמול ואת הצורך בהתאמתה לקבוע בהוראה זאת, אם חל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים.
- (ד) ידון ויאשר התקשרויות של התאגיד הבנקאי עם נושאי משרה בכירה, לאחר ששקל את המלצות ועדת התגמול.

(ה) ידון ויאשר, לאחר ששקל את המלצות ועדת התגמול, את עקרונות הסכמי התגמול של עובדי התאגיד הבנקאי שאינם נושאי משרה בכירה.

#### ועדת תגמול

6. דירקטוריון של תאגיד בנקאי ימנה ועדת תגמול, אשר הרכבה ותפקידיה יהיו כנדרש על פי סעיפים 38 ו-38א בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301, וזאת אף בתאגיד שהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 אינה חלה עליו.

#### מדיניות התגמול

7. בקביעת מדיניות התגמול יקיים התאגיד הבנקאי את הדרישות להלן, במשולב (גם בתאגיד שסעיף 118א לחוק החברות אינו חל עליו) עם הדרישות בסעיף 267ב והתוספת הראשונה א' בחוק החברות:

(א) מדיניות התגמול תיערך על בסיס רב שנתי ותהיה טעונה אישור הדירקטוריון לפחות אחת לשלוש שנים, בנוסף לדיון השנתי בהערכת ביצועי המדיניות, כאמור בסעיף 18(א) להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301.

(ב) מדיניות התגמול תחול על כלל עובדי התאגיד הבנקאי ועל כל סוגי התגמולים.

(ג) מדיניות התגמול תתבסס גם על שיקולים כלל ארגוניים, כגון, עלויות התגמול בכללותן, פערי תגמול רצויים בין הדרגים השונים, ועוד.

(ד) מדיניות התגמול תנוסח באופן ברור, תגובה בנהלים מפורטים ותכלול, לכל הפחות:

(1) הגדרת "עובדים מרכזיים".

(2) תיאור של מנגנון התגמול לקבוצות שונות של עובדים, כגון, עובדים מרכזיים, ובפרט נושאי משרה בכירה.

(3) תיאור הגורמים המרכזיים המעורבים בתכנון, אישור, יישום וניטור של הסכמי התגמול, ומקורות המידע המשמעותיים המתקבלים מגורמים אלו המזיינים ותומכים במנגנון התגמול.

(ה) התאגיד הבנקאי יביא לידיעת העובדים את העקרונות המרכזיים של מדיניות התגמול על מנת ליידעם מראש כיצד יימדדו ביצועיהם וכיצד יתוגמלו.

(ו) במדיניות התגמול יכללו גם עקרונות בנושא תגמול משתנה ותנאי התקשרות עם גורמים העובדים מול לקוחות התאגיד הבנקאי, בהתאם לסעיף 17 להלן.

(ז) עובד מרכזי, למעט דירקטור, לא יהיה מעורב בגיבוש מדיניות התגמול ו/או הסכמי תגמול שלו ושל דרגים זהים או בכירים לו, למעט האמור בסעיף 9(ב) להלן.

(ח) בקביעת המדיניות יש לוודא כי גודלו של סך המרכיב המשתנה לא יגביל את יכולת התאגיד הבנקאי לשמור על איתנות הונו בכל עת; המפקח יהיה רשאי להורות על הגבלת סך תשלום התגמול המשתנה כאחוז מהרווחים נטו כאשר תשלומו אינו עקבי עם שמירה על בסיס הון איתן.

### מדיניות תגמול בקבוצה בנקאית

8. (א) תאגיד בנקאי השולט בקבוצה בנקאית (להלן- תאגיד בנקאי שולט) יקבע עקרונות למדיניות תגמול קבוצתית.
- (ב) תאגיד בנקאי שולט יפקח על יישום עקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית ויודא כי בתאגידים הנשלטים ובסניפי חו"ל קיימות בקרות נאותות על מנגנון התגמול.
- (ג) דירקטוריון התאגיד הנשלט יתחשב בעקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית, שנקבעו על ידי דירקטוריון התאגיד הבנקאי השולט, ככל שהם מתיישבים עם טובת התאגיד הנשלט ועם הוראת סעיף 11 לחוק החברות.
- (ד) התאמות שיבצעו תאגידים נשלטים וסניפי חו"ל לעקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית בהתאם לנסיבות, ידווחו לתאגיד הבנקאי השולט.

### בקרות, תיעוד וביקורת

9. (א) תאגיד בנקאי יקיים בקרות שוטפות ויודא שהסכמי התגמול הקיימים ומנגנון התגמול מיושמים על פי המדיניות והנהלים ובהתאם לכלל דין, באופן הולם ושאינו נתון למניפולציות. תאגיד בנקאי יודא באופן שוטף שהתגמולים בפועל, מדדי הסיכון ותוצאות מדדי הסיכון עקביים עם המנגנון המתוכנן, ויבצע בהם התאמות על פי הצורך.
- (ב) גורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת יהיו מעורבים בפיתוח מנגנון התגמול, במובן שיוודאו שלמות כיסוי הסיכונים, יבחנו את מדדי הסיכון ומדדי הביצוע המוצעים ועריכו את אפקטיביות הסכמי התגמול ומנגנוניו על ידי ניתוח תוצאות לקיחת הסיכונים ביחס לתגמול ששולם. גורמי הבקרה לעניין זה, יכללו פונקציות ציות, משאבי אנוש, דיווח כספי ופונקציות אחרות על פי העניין.
- (ג) גורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת יהיו בלתי תלויים ובעלי סמכות מתאימה, על מנת להבטיח שהשפעתם על מנגנון התגמול, כאמור בסעיף (ב) לעיל, תהיה נטולת פניות. בכלל זה, עובדים אלו לא יאשרו עסקאות, ולא יקבלו החלטות או יתנו יעוץ לגבי נושאי בקרה שעשויים להיות קשורים לתגמול שלהם.
- (ד) התאגיד הבנקאי יתעד באופן נאות את הסכמי התגמול ואת מנגנון התגמול על כל מרכיביו בכדי לאפשר עריכת בקרה וביקורת על ההסכמים שנקבעו; בין היתר, יתועדו קריטריוני הביצוע ותוצאותיהם, בחינת אפקטיביות המנגנון ומידת עמידתו בדרישות הוראה זו ובדרישות כל דין.
- (ה) פונקציית הביקורת הפנימית תבחן לפחות אחת לשלוש שנים את יישום מדיניות התגמול בהתאם לאמור בסעיף 21 בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307, "פונקציית ביקורת פנימית".

תגמול עובדים העוסקים בניהול סיכונים, בקרה וביקורת

10. (א) התגמולים של עובדים העוסקים בניהול סיכונים, בקרה וביקורת ייקבעו לפי סטנדרטים המתחשבים בחשיבות וברגישות התפקידים המוטלים על פונקציות אלו. עובדים אלו יתוגמלו בצורה הולמת, על מנת שהתאגיד הבנקאי יוכל להעסיק עובדים בעלי הכשרה וניסיון מתאימים.
- (ב) מדידת הביצועים של עובדים אלו תתבסס על השגת היעדים של הפונקציות בהן הם משמשים. תגמולי עובדים אלו לא יהיו תלויים בתוצאות העסקיות של התחומים העסקיים שאת פעילותם הם מנטרים, מבקרים או מפקחים.

### מנגנון התגמול לעובדים מרכזיים

#### א. עקרונות כלליים לתגמול משתנה

11. (א) התגמולים יותאמו לכל סוגי הסיכונים, כולל, לפי העניין, סיכונים הקשים למדידה ולכימות. יש להתחשב בעלות ובכמות ההון הנדרש לתמוך בסיכונים אליהם חשוף התאגיד הבנקאי כמו גם בעלות ובסיכון הנזילות בניהול העסקים.
- (ב) קיימות מספר גישות להפיכת תגמולים לרגישים יותר לסיכונים, וביניהן: התאמת התשלומים לסיכון שפעילות העובד עשויה להשית על התאגיד הבנקאי, דחיית תשלומים והתאמתם להתממשות הסיכון, הארכת תקופת המדידה של הביצועים, והקטנת הרגישות לביצועים קצרי טווח. מאחר שלכל גישה ישנם יתרונות וחסרונות, התאגיד הבנקאי נדרש לשלב בין הגישות.
- (ג) ההתאמות לסיכונים יביאו בחשבון את אופק הזמן המשמש למדידת הביצועים ואת איכות מדידת הביצועים. בנוסף, ההתאמות לסיכונים יותאמו לדרג ולתפקיד העובד.
- (ד) מנגנון התגמול המשתנה ייקבע כך שהיקף התגמולים יושפע מהתממשות הסיכונים בפועל. בפרט, יתאפשר להפחית או לבטל תגמולים משתנים לצורך שמירה על יציבות התאגיד הבנקאי, או אם אלו אינם מוצדקים לנוכח ביצועים שליליים, כגון ירידה בהכנסות וברווחים, או אי עמידה ביעדים. התאמות בתגמול המשתנה תיעשינה הן ברכיב המשתנה השוטף והן ברכיבים שנדחו משנים קודמות וטרם שולמו, בהתאם לעניין. בנוסף, התקיימותם של הקריטריונים המנויים בסעיף (ה)(1) להלן, תביא להפחתה או אף לביטול של תגמולים משתנים ששולמו.
- (ה) כל תגמול משתנה יוענק וישולם כפוף להתניה שהינו בר-השבה מהעובד המרכזי לתאגיד הבנקאי בהתאם לתנאים הבאים:
- (1) קביעת קריטריונים להשבה
- התאגיד הבנקאי יקבע קריטריונים ספציפיים להפעלת התניית ההשבה בנסיבות חריגות במיוחד, לרבות סכומי ההשבה או שיעורי ההשבה ההולמים סוגי נסיבות שונים. הקריטריונים יכללו לכל הפחות את המקרים בהם:
- א. העובד היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לתאגיד, לרבות: פעילות לא חוקית, הפרת חובת האמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות התאגיד הבנקאי, כלליו ונהליו.

ב. הונאה או התנהגות בלתי ראויה מכוונת שבגינן נתונים התבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של התאגיד הבנקאי.

(2) הפעלת ההשבה

התאגיד הבנקאי ינקוט בכל האמצעים הסבירים, לרבות באמצעים משפטיים, על מנת להשיב סכום הולם השקול לחלק או לכל התגמולים המשתנים ששולמו כאשר התקיימו הקריטריונים להשבה, ובכפוף לכל דין. בבואו להחליט האם ובאיזו מידה סביר לדרוש השבה של חלק או של כל התגמול המשתנה ששולם, על התאגיד הבנקאי להביא בחשבון את כל השיקולים הרלבנטיים, לרבות רמת האחריות של העובד ומידת מעורבותו בנושא.

(3) תקופת ההשבה

א. תגמולים משתנים יהיו ברי השבה לתקופה של 5 שנים ממועד הענקתם. תקופת ההשבה כוללת את תקופת הדחייה של המרכיב המשתנה.

ב. תקופת ההשבה תוארך בשנתיים נוספות לגבי נושא משרה, כהגדרתו בחוק החברות, כאשר מתקיימים כל התנאים הבאים:

1. בתוך תקופת ההשבה התאגיד הבנקאי פתח בחקירה פנימית או קיבל הודעה מרשות רגולטורית (כולל מרשות רגולטורית בחו"ל) שנפתחה חקירה;

2. התאגיד הבנקאי סבור שבחקירה עלול להתברר שהתקיימו הקריטריונים להשבה, כאמור בסעיף (1) לעיל;

3. אורגן מוסמך של התאגיד הבנקאי החליט שמתקיימות הנסיבות להארכת תקופת ההשבה לנושא המשרה כאמור לעיל.

בקבלת ההחלטה בנוגע להארכה, על התאגיד הבנקאי להביא בחשבון את כל השיקולים הרלבנטיים, לרבות רמת האחריות של נושא המשרה ומידת מעורבותו בנושא. תקופת ההארכה תפקע כאשר החקירה הרלבנטית תסתיים וכשמידת האחריות של נושא המשרה תתברר.

(4) על אף האמור לעיל, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לעובד מרכזי בגין השנה הקלנדרית אינו עולה על 1/6 מהתגמול הקבוע באותה שנה, אין חובה להפעיל עליו את מנגנון ההשבה.

(ו) התאגיד הבנקאי ידרוש מעובדים מרכזיים להתחייב לא ליצור הסדרי גידור פרטיים המבטלים את השפעות הרגישות לסיכון הגלומה בתגמולים שלהם. על התאגיד הבנקאי לקבוע הסדרים להבטחת הציות לדרישה זו, בהתאם לעניין.

(ז) התאגיד הבנקאי יודא עמידה בדרישות סעיפים 12 עד 15 להלן על בסיס סך מרכיבי התגמול המשתנה של כל עובד מרכזי בכל שנה קלנדרית.

ב. אופן הענקה ותשלום של המרכיב המשתנה

12. (א) הענקה ותשלום של תגמול משתנה יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש, אשר יקיימו, בין היתר, את התנאים להלן:

- (1) הקריטריונים יהיו מבוססים על שילוב של ביצועי העובד, היחידה העסקית והתאגיד הבנקאי בכללותו. ביצועי היחידה העסקית יכללו מרכיב שישקף את השפעתה של תרומת היחידה העסקית לערך הכולל של יחידות עסקיות אחרות, ולא יתייחסו אליה במנותק מהתאגיד הבנקאי בכללותו.
- (2) הקריטריונים יכללו משתנים פיננסיים, כגון, רווח מותאם לסיכון ולעלות ההון ומדדי סיכון, וינתן גם משקל ראוי למשתנים לא פיננסיים, לרבות עמידה ביעדים כלליים של התאגיד הבנקאי בתחום ניהול הסיכונים ובתחום הציות לחקיקה, להוראות רגולטוריות ולנהלי התאגיד הבנקאי.
- (3) הערכת הביצועים תהיה מבוססת על מדדי ביצוע ארוכי טווח.
- (ב) על אף האמור בסעיף קטן (א), קריטריונים שנקבעו מראש יכולים לכלול מרכיב של שיקול דעת ובלבד שסכומו של מרכיב זה לא יעלה על שלוש משכורות חודשיות בשנה.
- (ג) תמהיל אמצעי הענקה ותשלום של התגמול המשתנה (מזומן, מניות, מכשירים מבוססי מניות ואחרים), יהיה עקבי עם ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי וייצור תמריצים המותאמים לאופק הזמן של הסיכון וליצירת ערך בטווח הארוך. במקרה של הענקת תגמול משתנה באמצעות אופציות, על ועדת התגמול לקיים דיון מנומק מדוע אמצעי זה עדיף על פני מניות, ולהציג את הנימוקים בפני הדירקטוריון.

### ג. הגבלת התגמול המשתנה כפונקציה של התגמול הקבוע

13. (א) התגמול הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך התגמול, על מנת לאפשר הפעלת מדיניות תגמול משתנה גמישה לחלוטין ומותאמת ביצועים, לרבות האפשרות שלא לשלם כלל תגמול משתנה.
- בהתאם לאמור ייקבעו יחסים הולמים בין התגמול המשתנה לבין התגמול הקבוע שיקיימו את האמור להלן:
- (1) התגמול המשתנה המרבי לא יעלה על 100% מהתגמול הקבוע עבור כל עובד.
- (2) למרות האמור בסעיף קטן (1), בתנאים חריגים התאגיד הבנקאי רשאי לקבוע שהתגמול המשתנה המרבי יגיע עד ל-200% מהתגמול הקבוע. קביעה כאמור תלווה בהחלטה מנומקת ומפורטת של הדירקטוריון שתוגש, ככל שנדרש, לאישור האסיפה הכללית; החלטה כאמור תכלול, בין היתר, את פירוט הסיבות, מספר העובדים המושפעים, תפקידם וההשפעה על התאגיד הבנקאי.
- (ב) בקביעת האיזון המתאים בין תגמול קבוע לתגמול משתנה יש להתחשב בניסיון, מומחיות, כישורים, בכירות, אחריות וביצועי העובד וכן להתחשב בצורך לעודד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים ובאיתנות הפיננסית ארוכת הטווח של התאגיד הבנקאי.
- (ג) היחס בין התגמול המשתנה לתגמול הקבוע, עבור עובדים בפונקציות ניהול סיכונים, בקרה, ביקורת ופונקציות תומכות שונות, יטה יותר לטובת התגמול הקבוע בהשוואה ליחס זה אצל העובדים בפונקציות העסקיות.



(ד) ביישום סעיף זה, תגמול משתנה הינו זה המשווה לעובד שהוענק או שולם בגין שנה קלנדרית, ולרבות, תגמולים בגין סיום העסקה ששווה כתגמול משתנה והפרשות סוציאליות בגין תגמול משתנה, אם ישנן.

13א. (א) למרות האמור בסעיף 13 לעיל, חברי הדירקטוריון, לרבות יושב ראש הדירקטוריון, יקבלו תגמול קבוע בלבד.

**(ב) תגמול יושב ראש הדירקטוריון**

(1) גובה התגמול של יושב ראש הדירקטוריון ייקבע ביחס לאופן התגמול של חברי הדירקטוריון בתאגיד הבנקאי ובהתחשב, בין היתר, בגודלו של התאגיד הבנקאי, ובמורכבות פעילויותיו;  
(2) בטל.

(3) מבלי לגרוע מהאמור בסעיף קטן (1), תגמול של יושב ראש דירקטוריון בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה יהיה בהתאם לתקנות הגמול בהתאמות הבאות:

- א. תקנה 5 לתקנות הגמול לא תחול ויושב ראש הדירקטוריון יהיה זכאי לגמול שנתי בלבד, לרבות בעד השתתפותו בישיבות הדירקטוריון וועדותיו.
- ב. תקנות 4(ב) ו- (ג) לתקנות הגמול לא יחולו, וסכום הגמול השנתי שלו יהיה זכאי יושב ראש הדירקטוריון לא יעלה על התגמול הכולל הממוצע של דירקטור מומחה בתאגיד הבנקאי כשהוא מוכפל ביחס הקובע שייקבע כמפורט בפסקה (ג). לעניין זה –

**הגמול הכולל השנתי הממוצע של דירקטור מומחה בתאגיד בנקאי** יחושב על בסיס ממוצע הגמול הכולל (הן גמול השתתפות והן גמול שנתי כמשמעותם בתקנות הגמול) של כלל הדירקטורים בתאגיד הבנקאי, למעט יושב ראש הדירקטוריון, שהם דירקטורים מומחים, כהגדרת "דירקטור חיצוני מומחה", בתקנות הגמול בתקופה של שלש שנים שקדמו למועד החישוב;

**ג. היחס הקובע**

- (1) ועדת התגמול תדון ותמליץ לדירקטוריון בקביעת היחס הקובע, ותפרט את האופן שבו הוא נקבע והנימוקים לקביעתו.
- (2) הדירקטוריון, לאחר ששקל את המלצות ועדת התגמול, ייקבע את היחס הקובע ויפרט את האופן שבו הוא נקבע והנימוקים לקביעתו, ויצג זאת לאסיפה הכללית במסגרת אישור התגמול של יושב הראש.
- (3) היחס הקובע יתבסס על ההבדלים שבין מאפייני התפקיד של יושב ראש הדירקטוריון לבין זה של יתר הדירקטורים שמשליכים (1) על היקף הזמן שעל יושב ראש הדירקטוריון להקדיש לשם ביצוע תפקידיו כפי שקבע הדירקטוריון לפי סעיף 28(י) להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 לעומת היקף הזמן שעל יתר הדירקטורים להקדיש לשם ביצוע תפקידיהם ו- (2) על מרכיב האחריות שבביצוע המוטל על יושב ראש הדירקטוריון מעבר למוטל על יתר הדירקטורים.

בקביעת היחס הקובע על ועדת התגמול והדירקטוריון לתת דעתם גם למשותף ליושב ראש הדירקטוריון וליתר הדירקטורים, לרבות המרכיב האיכותי שבביצוע תפקידם, חובותיהם ואחריותם, ולרבות ההגבלות הנובעות מהאיסור להימצא בחשש של ניגוד עניינים, ולכך שהגמול הכולל השנתי של דירקטור בתאגיד הבנקאי מכסה הן את מרכיב הזמן שהוא נדרש להקדיש לשם ביצוע תפקידו, הן את כישוריו וניסיונו והן את מרכיב האחריות שבביצוע תפקידו. בהתאם יש לוודא שאין בקביעת היחס הקובע והנימוקים לו כדי להפחית או לגרוע מתפקידם ואחריותם של יתר הדירקטורים.

ד. על אף הקבוע בתקנה 4(ו) לתקנות הגמול, התאגיד הבנקאי רשאי לשלם ליושב ראש הדירקטוריון את הגמול השנתי ב-12 תשלומים חודשיים בתחילת כל חודש קלנדרי בעד החודש שקדם לו.

ה. בנוסף לקבוע בתקנה 6 לתקנות הגמול -

(1) התאגיד הבנקאי רשאי לשאת בהוצאות נסיעה וטלפון של יושב ראש הדירקטוריון בגין ביצוע תפקידיו, וכן בהוצאות לינה וכלכלה הכרוכות במישרין בביצוע תפקידיו, אם יידרשו, מחוץ לישראל;

(2) יושב ראש הדירקטוריון יהיה רשאי לעשות שימוש בשירותי המשרד והמנהלה של התאגיד הבנקאי לשם ביצוע תפקידו.

ו. יושב ראש הדירקטוריון לא יקבל, נוסף על התגמול שלו ולהחזר ההוצאות כאמור לעיל, כל תמורה, במישרין או בעקיפין, בשל כהונתו כיושב ראש הדירקטוריון או סיום כהונתו.

ז. ועדת התגמול תקבע שאין בתנאי הגמול של יושב ראש הדירקטוריון, על מכלול הזכויות והחובות הכרוכות בהם, כדי להוות זיקה בהתאם לפקודה או כדי לפגוע באי התלות ובעצמאות של יושב ראש הדירקטוריון.

#### (ג) תגמול חברי הדירקטוריון האחרים

תגמול כל הדירקטורים בתאגיד הבנקאי, למעט יושב ראש הדירקטוריון, ייקבע באופן זהה ובהתאם לאופן קביעת גמול דירקטור חיצוני על פי תקנות הגמול.

#### ד. דחייה של תשלום התגמול המשתנה על פני מספר שנים

14. כל תשלום של תגמול משתנה, לרבות תגמול משתנה שהוענק בצורת מניות ומכשירים מבוססי מניות, יהיה כפוף להסדרי דחייה, אשר יקיימו את התנאים להלן:

(א) לפחות 50% מסך המרכיב המשתנה המשוך לעובד שהוענק בגין שנה קלנדרית ידחה. שיעור הרכיב הנדחה יעלה בהתאם לבכירות ולתפקידו של העובד המרכזי וככל שמשקלו של התגמול המשתנה בתגמול הכולל וסכומו המוחלט גדולים יותר.

- (ב) תקופת הדחייה של סך המרכיב המשתנה שהוענק בגין שנה קלנדרית לא תפחת משלוש שנים, ותעלה בהתאם לבכירות ולתפקידו של העובד המרכזי וככל שמשקלו של התגמול המשתנה בתגמול הכולל וסכומו המוחלט גדולים יותר.
- (ג) קצב ההבשלה של סך המרכיב המשתנה שהוענק בגין שנה קלנדרית לא יהיה מהיר יותר מקו ישר.
- (ד) תשלום בפועל בגין תגמולים משתנים נדחים יותאם לביצועים, פיננסיים ולא פיננסיים, כפי שהתממשו בדיעבד על פני התקופה ובכפוף גם לאמור בסעיף 11(ד) לעיל.
- (ה) סיום העסקה לא יביא לתשלום מוקדם של תגמולים נדחים הנמצאים תחת הסדרי דחייה.
- (ו) על אף האמור לעיל, אין חובה לדחות תשלומי של תגמול משתנה שהוענק בשנה קלנדרית מסוימת:

- (1) עבור עובד מרכזי שתגמולו עומד בדרישות חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים בעניין תקרת התגמול, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לעובד המרכזי בגין השנה הקלנדרית אינו עולה על 40% מהתגמול הקבוע באותה שנה;
- (2) עבור עובד מרכזי בתאגיד הנשלט ע"י תאגיד בנקאי ואשר תגמולו עולה על התקרה שנקבעה בחוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים, כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לעובד המרכזי בגין השנה הקלנדרית אינו עולה על 1/6 מהתגמול הקבוע באותה שנה.

#### ה. תגמולים אחרים

15. (א) תאגיד בנקאי לא יעניק ולא ישלם תגמולים משתנים במהותם שאינם מותני ביצועים, למעט:
- (1) מענק חתימה לעובד מרכזי חדש בקבוצה הבנקאית, המוגבל לשנת העבודה הראשונה;
- (2) מענק שימור לעובד מפתח, שאינו "נושא משרה" כהגדרתו בחוק החברות.
- לעניין זה, מענק המותנה אך ורק בהשלמת תקופת העסקה שהוגדרה מראש או אשר נועד להבטיח המשך העסקה (לדוגמה, מענק הישארות או מענק שימור) הינו תגמול משתנה שאינו מותנה ביצועים.
- (ב) תגמולים בגין סיום העסקה מעבר לקבוע בתנאי העסקה של כלל עובדי התאגיד הבנקאי, ייקחו בחשבון את הביצועים בפועל על פני זמן וסיבת סיום העסקה, ויסווגו בהתאם כתגמול משתנה. תשלום תגמולים כאמור יהיה כפוף להסדרי דחיית תשלומים מעבר למועד עזיבת העובד המרכזי על פני תקופה מינימאלית שלא תפחת מ-3 שנים ואשר תגדל בהתאם לבכירותו ולתפקידו, וכמו גם להפעלת מנגנוני התאמה לביצועים בדיעבד (ex-post), כדי להבטיח שאינם מעודדים לקיחת סיכונים יתר.

#### אופן התשלום לעובדים מרכזיים

16. כל התגמולים לעובדים מרכזיים, למעט דירקטורים, ישולמו באופן ישיר לעובדים אלו, ולא דרך תאגיד או גוף אחר כלשהו.

### גורמים העובדים מול לקוחות התאגיד

17. (א) תגמולים משתנים לעובדי התאגיד הבנקאי העוסקים בשיווק או במכירה של מוצרים ושירותים, או במתן שירות או ייעוץ ללקוחות התאגיד הבנקאי, יהיו עקביים עם ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי. בפרט, יש לוודא כי תגמולים אלו אינם מעודדים יחס לא הוגן במסגרת הקשר עם הלקוח, למשל, מכירת מוצר שאינו מתאים ללקוח, מסירת מידע חסר או מטעה, ועוד.
- (ב) תאגיד בנקאי יודא כי תנאי התקשרות למיקור חוץ עם גורמים העובדים מול לקוחות התאגיד (כגון, עורכי דין העובדים מול לווים בקשיים ומקדמי מכירות הנשכרים לצורך שיווק מוצרים) לא יכללו מנגנונים המגבירים את חשיפת התאגיד לסיכונים ו/או מגבירים את ניגוד העניינים בין התאגיד ו/או לקוחותיו לבין נותן השירות במיקור חוץ.

### הנחיות נוספות בנוגע לתגמול

18. (א) תאגיד בקבוצה בנקאית לא יישא בעלויות העסקתו של נושא משרה בכירה או של עובד בתאגיד בשל כהונתם בתפקיד בתאגיד אחר בקבוצה. משמע, על כל תאגיד בקבוצה לשאת בעלויות נושא המשרה הבכירה או העובד שלו, בהתאם להיקף המשרה, הסמכות והאחריות בתפקידו זה.
- אין בהנחייה זו משום איסור על תשלום בפועל של התגמול בידי תאגיד אחד בקבוצה הבנקאית.
- (ב) עובד מרכזי לא יקבל תגמול בכל צורה שהיא מבעלי היתר השליטה או ממחזיק מהותי בתאגיד הבנקאי, לרבות קרוביהם או תאגידים בשליטה של מי מהם, שאינם משתייכים לקבוצה הבנקאית.
- לעניין זה, "בעל היתר שליטה" ו"מחזיק מהותי" כמשמעותם בחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981.
- סעיף קטן זה לא יחול על דירקטור שאינו "דירקטור חיצוני", אך יחול על יושב ראש הדירקטוריון.

### עדכונים

חוזר 06 מס'	גרסה	פרטים	תאריך
2403	1	הוראה מקורית	19.11.13

13.8.15	עדכון	2	2484
29.9.16	עדכון	3	2514
13.11.18	עדכון	4	2580
30.09.21	עדכון	5	2669
12.12.21	עדכון	6	2682
10.04.22	עדכון	7	2703