



הפיקוח על הבנקים
אגף מדיניות והסדרה

ירושלים, ח' אב, תשפ"ו

22 ביולי, 2026

הס- 532

לכבוד

התאגידים הבנקאיים ובעלי רישיון נותן שירותי תשלום יציבותי
שלום רב,

הנדון: קובץ שאלות ותשובות ליישום הוראת ניהול בנקאי בנושא מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי

(מס' 301A)

1. קובץ זה מהווה ריכוז של עמדות מסוימות לגבי יישום הוראת ניהול בנקאי תקין בנושא "מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי". הקובץ אינו מהווה רשימה מלאה של עמדות הפיקוח על הבנקים לגבי סוגיות שעלו ביישום ההוראה, או לגבי סוגיות אחרות שעשויות לעלות בעת יישומה.
2. התשובות הכלולות בקובץ זה מבטאות את עמדתה ופרשנותה המחייבת של המפקח על הבנקים להוראה. בעתיד, תבחן האפשרות לשלב חלק מהתשובות בגוף ההוראה.
3. בצמוד לכל תשובה מופיע תאריך מסירתה או עדכונה האחרון.
4. מסמך זה מוצב באתר האינטרנט של בנק ישראל, ומתעדכן על ידינו מעת לעת.

בכבוד רב,

רויטל קיסר סטויה

סגנית המפקח על הבנקים

העתק - המפקח על הבנקים

קובץ שאלות ותשובות – מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי

תאריך עדכון		
	א. תחולה	
	האם כל חברה בת של תאגיד בנקאי נדרשת לבצע את מכלול התהליכים הנוגעים לגיבוש ולאישור מדיניות תגמול?	שאלה 1:
29.10.14	תשובה: ההוראה חלה על כל חברות הבת של תאגיד בנקאי (למעט אלו שהוחרגו על פי סעיף 3(א)(2) ו-3(א)(2) בהוראה), ואולם על מנת לאפשר יישום מידתי, חברות בת מסוימות (חברות בת כשירות, כהגדרתן להלן) יוכלו לקבל הקלות ביישום ההוראה, כמפורט להלן. חברה המקיימת את כל התנאים הבאים הינה "חברה בת כשירה": 1) התאגיד הבנקאי מחזיק, במישרין או בעקיפין, 100% מכל אמצעי השליטה בחברה; 2) החברה אינה תאגיד בנקאי ואינה תאגיד עזר שהוא חברת כרטיסי אשראי; 3) החברה היא חברה פרטית, כהגדרתה בחוק החברות, התשנ"ט-1999. חברה בת כשירה תוכל לפעול כדלקמן (להלן- "ההקלות"): (א) ליישם את ההוראה בדרך של אימוץ מדיניות התגמול של התאגיד הבנקאי השולט בה תוך עריכת ההתאמות הנדרשות; (ב) לא להקים ועדת תגמול, ואם קיימת ועדת תגמול, אין חובה לקיים את דרישות סעיף 38 בהוראת ניהול בנקאי תקין 301 ("ועדת תגמול- הרכב ודרכי עבודה"). יישום ההקלות כפוף לכך ש: 1) ההתאמות הנדרשות יאושרו לכל הפחות בדירקטוריון חברת הבת; וכן 2) כל הסדרי התגמול עומדים בדרישות ההוראה. בנוסף, חברה בת שהיא חברת כרטיסי אשראי שהיקף העובדים בה אינו עולה על 50 עובדים המשתייכת לאגד חברות כרטיסי אשראי הפועלות לצד או בבעלות חברת כרטיסי אשראי אחרת באותה קבוצה בנקאית, תוכל ליהנות מההקלות, בדרך של אימוץ מדיניות התגמול של חברת כרטיסי האשראי המשמעותית בקבוצה, וכפוף למילוי כל התנאים הבאים: 1) היא נמצאת בבעלות מלאה של חברת כרטיסי האשראי המשמעותית בקבוצה או בבעלות מלאה של התאגיד הבנקאי העומד בראש הקבוצה או בבעלות מלאה של שניהם יחד; 2) כל הסדרי התגמול עומדים בדרישות ההוראה; 3) מדיניות התגמול בחברת כרטיסי האשראי המשמעותית עברה את כל הליכי האישור כנדרש בהוראה.	
		ב. הגדרות

	שאלה 1: בהוראה נקבעה הגדרת תגמול קבוע כתגמול העומד בשלושה תנאים מצטברים: (א) הענקתו אינה מותנית ביצועים, (ב) נקבע מראש בהסכם התגמול, ו- (ג) סכומו הכספי קבוע. האם לאור תנאים אלו, ניתן לסווג תגמול במניות כתגמול קבוע?	
29.9.16	תשובה: תגמול במניות שעוגן בהסכם התגמול יחשב כתגמול קבוע רק אם הוא עונה על כל התנאים הבאים: 1. הענקתו אינה מותנית ביצועים בכל דרך שהיא, לרבות מצבי קיצון ואינה תלויה בהמשך העסקה (ממועד הענקתו ואילך). כלומר, ההענקה אינה כפופה לשום תנאי, בדומה למשכורת חודשית. 2. משולם בסכום קבוע, ולא במספר מניות קבוע. ובלבד שתגמול במניות (כולל מניות חסומות) הנחשב כתגמול קבוע לא יעלה על 25% מסך התגמול הקבוע שהוענק באותה שנה קלנדרית.	
	שאלה 2: האם ניתן להעניק לדירקטורים תגמול הוני במניות?	
19.8.24	תשובה: ככל שאין מניעה על פי תקנות הגמול לשלם גמול הוני לדירקטורים, ובכפוף לכלל הדרישות בהוראה לעניין תגמול דירקטורים ולתנאים בהם תגמול הוני נחשב כתגמול קבוע (ראה שו"ת לעיל), ניתן לשלם תגמול הוני במניות גם לדירקטורים. יודגש כי בשל המגבלות בתקנות הגמול לעניין מועד שינוי של גמול דירקטור חיצוני, ועל מנת לעמוד בדרישת סעיף 13א(ג) להוראה לעניין קביעת תגמול דירקטורים באופן זהה (למעט יו"ר הדירקטוריון), ניתן להעניק לראשונה או לעדכן את התגמול ההוני במניות לכלל הדירקטורים רק בעת מינוי או חידוש כהונה של אחד מבין הדירקטורים החיצוניים.	
ג. תפקידי הדירקטוריון		
	שאלה 1: האם על פי סעיף 5(ג) בהוראה 301A ניתן לבצע שינוי של הקריטריונים לתגמול בדיעבד?	
29.9.16	תשובה: לא. הסעיף מתייחס למצבים בהם עולה צורך בהתאמת מדיניות התגמול של תאגיד בנקאי. אין לבצע התאמה בדיעבד של הקריטריונים לתגמול בהתאם לביצועים בפועל, והפיקוח יראה בהתאמה כזו ניהול בנקאי שאינו תקין. לעניין זה, ניתן יהיה לבצע התאמה לקריטריונים עקב שינוי אקסוגני משמעותי לתאגיד הבנקאי, כגון שינוי ברגולציה או במשתני מקרו משמעותיים, ואולם על הדירקטוריון וועדת התגמול לאשר שינוי זה.	
ד. ועדת תגמול		
	שאלה 1: האם שינוי לא מהותי בתנאי כהונתו והעסקתו של נושא משרה בכירה הכפוף למנכ"ל טעון אישור של ועדת התגמול?	
29.9.16	תשובה: בדומה להסדר שנקבע בתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי עניין), תש"ס - 2000 לגבי נושא משרה (תקנה 3ב1), שינוי לא מהותי בתנאי כהונתו והעסקתו של נושא משרה בכירה (כהגדרתו בהוראה) הכפוף למנכ"ל לא יהיה טעון אישור של ועדת התגמול אם אושר בידי המנכ"ל והתקיימו כל התנאים הבאים: 1. מדיניות התגמול קבעה כי שינוי לא מהותי בתנאי הכהונה של נושא משרה בכירה, בגבולות הקבועים במדיניות התגמול, יאושר בידי המנכ"ל. 2. תנאי הכהונה וההעסקה תואמים את מדיניות התגמול.	

ה. בקרות, תיעוד וביקורת	
שאלה 1:	בסעיף 9(ב) נקבע שגורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת יהיו מעורבים בפיתוח מנגנון התגמול. מהי המעורבות הנדרשת מצד גורמים אלו, וכיצד ניתן ליישבה עם הדרישה בסעיף 7(ז) שעובד מרכזי, למעט דירקטור, לא יהיה מעורב בגיבוש מדיניות התגמול ו/או הסכמי התגמול שלו ושל דרגים זהים או בכירים לו?
תשובה:	מעורבות גורמים אלו תתבטא בהיבטי ניהול הסיכונים והבקרה, כפי שהם מעורבים בתחומים אחרים של פעילות התאגיד. בפרט, התאגיד הבנקאי לא יסתמך רק על גורם חיצוני בהיבטי ניהול הסיכונים והבקרה שבמנגנון התגמול. על גורמים אלו לתרום למנגנון התגמול בבחינת נאותות מדדי הסיכון והציות המשולבים בו. בין היתר, עליהם להתייחס למדדי הסיכון המתאימים, לוודא שלמות השימוש במדדי הסיכון הרלוונטיים, לבחון את תוצאות מדדי הסיכון בפועל וכדומה. גורמים אלו לא יהיו מעורבים בתרגום רמת מדדי הסיכון לגובה התגמול לגבי תגמול שלהם, של דרגים זהים או בכירים להם.
ו. תגמול עובדים העוסקים בניהול סיכונים, בקרה וביקורת	
שאלה 1:	בסעיף 10(ב) נקבע כי תגמול עובדים העוסקים בניהול סיכונים, בקרה וביקורת לא יהיה תלוי בתוצאות העסקיות של התחומים העסקיים שאת פעילותם הם מנטרים, מבקרים או מפקחים. האם לנוכח זאת הציפיה היא, למשל, שמנהל הסיכונים הראשי והחשבונאי הראשי לא יתוגמלו לפי פרמטר המתייחס לביצועי התאגיד הבנקאי בכללותו, דוגמת התשואה להון?
תשובה:	כוונת הסעיף להבטיח שמנגנון התגמול יבנה באופן כזה שלא ישפיע מהותית על שיקול הדעת של גורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת בקבלת החלטות העלולות להשפיע לרעה על ביצועי התאגיד. בהתאם לכך, בדוגמא שנשאלה הציפייה היא שהתגמול המשתנה של מנהל הסיכונים הראשי והחשבונאי הראשי יורכב מפרמטרים מאזנים וכי, למשל, פרמטר התשואה להון, לא יהיה הגורם הדומיננטי בו.
ז. עקרונות כלליים לתגמול משתנה	
שאלה 1:	בסעיף 12(א) נקבע, בין השאר, שהענקה ותשלום של תגמול משתנה יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש, אשר יהיו מבוססים על שילוב של ביצועי העובד, היחידה העסקית והתאגיד הבנקאי בכללותו. האם תגמול משתנה של עובד מרכזי בתאגיד בנקאי יכול להיות מבוסס כולו או עיקרו על ביצועים של פעילות אחת מסוימת ממכלול הפעילויות שבתחום אחריותו?
תשובה:	לא. על הקריטריונים להענקת תגמול משתנה לשקף את תחומי האחריות השונים של העובד המרכזי. בכלל זה, אין להתבסס על קריטריונים להענקת תגמול משתנה המשקפים ביצועי פעילות עסקית מסוימת באופן שאינו מידתי לכלל תחומי האחריות של העובד המרכזי. תגמול משתנה המבוסס, כולו או עיקרו, על ביצועים של פעילות עסקית בודדת, יש בו כדי לפגוע באחריות הכוללת של העובד המרכזי ליעדי התאגיד הבנקאי ולהסיט את תשומות הניהול של העובד המרכזי לכיוון הפעילות העסקית המסוימת. בנוסף, תגמול כאמור יכול להביא לנטילת סיכונים עודפים ביחס לפעילות העסקית המסוימת או לקבלת החלטות שנועדו להגדיל את פעילותה ופוטנציאל הרווח שלה. הדברים נכונים גם אם היקף התגמול שמבוסס על ביצועים של פעילות עסקית מסוימת אינו מהותי,

	במועד הענקתו, ביחס להיקף הכולל של חבילת התגמול; במיוחד אם מדובר בתגמול הוני ששווי מושפע מהפוטנציאל העתידי הגלום בו, ועקב כך מגביר את החששות האמורים.	
שאלה 2:	כמו כן נקבע בסעיף 12(א)(3) כי הערכת הביצועים תהיה מבוססת על מדדי ביצוע ארוכי טווח. מהם מדדי ביצוע נאותים?	
תשובה:	מדדי ביצוע נאותים הם מדדים בהירים ואובייקטיביים, המאפשרים לאורגנים בתאגיד הבנקאי להעריך ולהבין מהו התגמול הצפוי בתרחישים שונים. לגבי משתנים פיננסיים, מדדי ביצוע כאמור הם כאלה המבוססים, ככל הניתן, על פרמטרים נגלים, כגון נתונים חשבונאיים, נתונים מבוקרים ומחירי שוק.	22.7.26
2. הגבלת התגמול המשתנה כפונקציה של התגמול הקבוע		
שאלה 1:	סעיף 13(א)(2) קובע שבתנאים חריגים התאגיד הבנקאי רשאי לקבוע שהתגמול המשתנה המרבי יגיע עד ל-200% מהתגמול הקבוע. מה יכול להיחשב תנאי חריג לעניין זה?	
תשובה:	הפיקוח על הבנקים אינו קובע בשלב זה מה יכול להיחשב תנאי חריג, ואולם מצופה כי תנאי חריג יהיה יוצא דופן בכל שלושת ההיבטים הבאים: 1. הוא אינו חוזר על עצמו בכל שנה. 2. הוא אינו חל על קבוצה רחבה של עובדים מרכזיים. 3. הוא מתקיים בשל אירוע חריג, למשל, פרויקט חד פעמי, שינוי מבני מהותי. למען הסר ספק, השגת תוצאות עסקיות מוצלחות במיוחד, למשל עקב גידול מהותי ברווחים או צמצום שוטף בעלויות תפעוליות, תיחשב לחלק ממהלך העסקים הרגיל ואינה בבחינת "אירוע חריג".	29.10.14
שאלה 2:	כיצד יש למדוד את התגמול המשתנה המוענק או משולם בגין שנה קלנדרית לצורך חישוב היחס המקסימאלי הנדרש בסעיף 13 בהוראה?	
תשובה:	המדידה של התגמול המשתנה - היחס הצפוי והמרבי – יכולה להיעשות על פני משך כל תקופת הסכם ההעסקה, בנתונים הידועים במועד החתימה, כך שהתגמול המשתנה שיוחס לשנה קלנדרית ייפרס באופן יחסי. לעניין זה, מועד החתימה הינו מועד החתימה על הסכם העסקה ספציפי או מועד קביעת מדיניות התגמול, לפי העדכני שבין השניים. לדוגמה, לפי הסכם העסקה לשלוש שנים, התגמול המשתנה המרבי לעובד מרכזי X לפי המדידה החשבונאית הוא 0.9 מ' ש. סכום ההוצאה החשבונאית האמורה מתייחס לכל תקופת ההסכם. התגמול הקבוע של אותו עובד מרכזי לכל שנה קלנדרית בתקופת ההסכם הינו 0.5 מ' ש. היחס בין התגמול המשתנה לתגמול הקבוע עבור עובד מרכזי X הינו $0.3/0.5 = 0.9$. הפיקוח על הבנקים יבחן פרסום בעתיד של הבהרות נוספות בנושא.	29.10.14
שאלה 3:	סעיף 13(ג) להוראה קובע כי "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". האם הדרישה להטיית היחס עבור עובדי פונקציות הפיקוח והבקרה	

	מתקיימת גם כאשר התגמול המשתנה של העובדים בפונקציות העסקיות בתאגיד נמוך מהמקסימום המותר?	
29.10.14	מטרת הדרישה הינה להבטיח שהתגמול של עובדי פונקציות הפיקוח והבקרה אינו פוגע באי תלותם. בתאגיד בנקאי שבו התגמול המשתנה נמוך משמעותית מהתגמול הקבוע עבור העובדים בפונקציות העסקיות, אין חובה לצמצם עוד יותר את משקלו של התגמול המשתנה אצל עובדי פונקציות הפיקוח והבקרה, כפוף לכך שנשמרת עצמאותם של עובדים אלו ומתקיימים התנאים האחרים בנוגע לתגמולם.	תשובה:
ח. תגמולים משתנים אחרים		
	שאלה 1: ברישא של סעיף 15(א) נקבע כי "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...". האם מענק חתימה יסווג כתגמול משתנה בשנה בה הוא ניתן? ואם כן, האם ניתן לפרוס אותו?	
29.9.16	מענק חתימה ישולם ויסווג כתגמול משתנה בשנה הראשונה לעבודת העובד המרכזי החדש. עם זאת, בשונה מתגמול משתנה אחר, אין לפרוס אותו אלא לזקוף אותו בשנת העבודה הראשונה במלואו. עם זאת, במקרים מסוימים תאגידי בנקאיים יכולים להכיר במענק החתימה כתגמול משתנה חריג לפי סעיף 13(א)(2) בהוראה ובכפוף לאישור המפקח.	תשובה:
	שאלה 2: בסעיף 15(א)(2) נקבע כי ניתן לשלם מענק שימור לעובד מפתח, שאינו נושא משרה. כיצד יסווג מענק זה ואילו כללים יחולו עליו?	
13.11.18	על מנת לאפשר לבנקים לגייס אנשי מפתח בסביבה תחרותית, הפיקוח על הבנקים מאפשר גמישות גדולה יותר בהתייחס למענקי שימור. מענקים אלו יוכפפו לכללים הבאים: (1) יסווגו כמענקים משתנים לעניין היחס בין תגמול משתנה לבין תגמול קבוע. (2) לא יחולו עליהם הדרישות הקבועות בסעיפים הבאים בהוראה: 11(א) עד 11(ד), 11(ו), 12 ו-14.	תשובה:
	שאלה 3: בסיפא של סעיף 15(א) נקבע כי "מענק המותנה אך ורק בהשלמת תקופת העסקה שהוגדרה מראש או אשר נועד להבטיח המשך העסקה (לדוגמא, מענק הישארות או מענק שימור) הינו תגמול משתנה שאינו מותנה ביצועים. " איזה תנאים צריכים להיכלל במענק כאמור על מנת שניתן יהיה לראות בו תגמול מותר?	
13.11.18	מענק המותנה בהשלמת תקופת העסקה שהוגדרה מראש או אשר נועד להבטיח המשך העסקה הינו תגמול מותר אם הוא עומד בכל הקריטריונים המתייחסים לתגמול משתנה, כאמור בסעיפים 11 עד 14 להוראה; אחרת יש לראות בו "תגמול משתנה שאינו מותנה ביצועים", אשר כאמור הינו אסור לפי הפתיח לסעיף 15(א). יישום הקריטריונים האמורים משמעם שמענק כאמור ישולם או יוענק רק אם הדבר מוצדק לנוכח ביצועי התאגיד הבנקאי, היחידה העסקית והעובד האמור. מענק זה יטופל כתגמול משתנה. בכל מקרה, על התאגיד הבנקאי לוודא שהמענק עקבי עם ניהול סיכונים סדור ואפקטיבי ושהוא יכול להסביר את הצורך במתן מענק מסוג זה.	תשובה:

	האמור בתשובה זו לא יחול על מענק שימור לעובד מפתח שאינו נושא משרה, אשר הוחרג בסעיף 15(א)(2).	
שאלה 4:	ברישא של סעיף 15(ב) נקבע כי "תגמולים בגין סיום העסקה מעבר לקבוע בתנאי ההעסקה של כלל עובדי התאגיד הבנקאי ייקחו בחשבון את הביצועים בפועל...". 1. האם ניתן לבחון את תנאי העסקה מול קבוצה מסוימת של עובדים, למשל קבוצת העובדים המועסקת במסגרת חוזים אישיים? 2. האם "תנאי העסקה" הם התנאים הקבועים בחוזה ההעסקה או גם תנאים נהוגים?	
תשובה:	1. אופן בחינת "תנאי העסקה של כלל עובדי התאגיד הבנקאי": (א) קבוצת עובדים תחשב כ"כלל עובדי התאגיד" לעניין זה, רק אם היא כוללת לפחות 75% מכלל עובדי התאגיד הבנקאי. (ב) באירועים של מבצעי פרישה מוקדמת, קבוצת העובדים לייחוס תהייה לפחות 75% מעובדי התאגיד הבנקאי שפרשו במבצעי פרישה מוקדמת בשנים האחרונות, ובלבד שלא מדובר במבצעי פרישה ייעודיים למנהלים בכירים. 2. ככלל מצופה כי תנאי ההעסקה יתאימו לחוזה העסקה, ולפיכך הבחינה תעשה לפי חוזה העסקה, ואולם ניתן לקבוע ש – "תנאי העסקה" הינם בהתאם לנוהג בתאגיד הבנקאי, בתנאי שהתאגיד מוכיח שהנוהג חל על לפחות 75% מעובדי התאגיד.	29.10.14
שאלה 5:	על פי סעיף 15(ב), תגמולים בגין סיום העסקה מעבר לקבוע בתנאי ההעסקה של כלל עובדי התאגיד הבנקאי ייקחו בחשבון את הביצועים בפועל על פני זמן וסיבת סיום ההעסקה, ויהיו כפופים להסדרי דחיית תשלומים מעבר למועד העזיבה ולהתאמה לביצועים בדיעבד. באילו תנאים נדרש להתאים תגמולים אלו לביצועים בדיעבד?	
תשובה:	הדרישה להתאמת הענקת תגמולים אלו לביצועים ולסיבת סיום העסקה והדרישה לדחיית תשלומם והתאמתם לביצועים נועדו למנוע מצב בו העובד המרכזי יקבל בסוף כהונתו תגמולים כאמור, שיעמדו בסתירה למצב התאגיד הבנקאי כפי שיתברר בדיעבד. עם זאת, בשונה מהקריטריונים להתאמת התגמול המשתנה בגין ההעסקה השוטפת, ניתן לקבוע שמנגנון התאמה (הפחתה או ביטול) של הרכיבים האמורים, יופעל רק במצבים קיצוניים לתאגיד הבנקאי, כפי שיוגדרו מראש ויעוגנו בכתב בעזרת פרמטרים כמותיים ואיכותיים. יש לקשור ככל שניתן בין תחומי אחריות העובד לבין המצבים הקיצוניים בגינם יופעל לגביו מנגנון התאמה. בכל מקרה, תגמולים כאמור יסווגו כתגמולים משתנים. כמו כן, קצב ההבשלה של תגמולים אלו לא יעודד לקיחת סיכוני יתר.	29.10.14
שאלה 6:	כיצד יסווג מענק הסתגלות/אי תחרות (או כל תגמול בשם אחר הדומה במהותו)?	
תשובה:	מענק הסתגלות/אי תחרות, הנקבע מראש בהסכם, בגין שלושת החודשים הראשונים לאחר פרישת העובד ייחשב כאילו ניתן במסגרת תנאי ההעסקה לכלל עובדי התאגיד הבנקאי לעניין סעיף 15(ב).	29.10.14

	מענק הסתגלות/אי תחרות בגין תקופה מעבר לשלושת החודשים האמורים, ייכלל, לצורך חישוב היחס בין התגמול הקבוע למשתנה, כתגמול משתנה בפריסה בקו ישר בהתאם לתקופת חוזה ההעסקה או על פני 3 שנים (במקרה שההסכם אינו לתקופה קצובה).	
שאלה 7:	כיצד יש לסווג תגמולי פרישה ופיצויי פיטורין המחושבים לצרכים חשבונאיים על בסיס הערכות אקטואריות?	
תשובה:	תאגיד בנקאי יפרוס תגמולים אלו לאורך השנים בהתאם לקבוע בתנאי ההעסקה ללא קשר לפריסה לצורך הרישומים החשבונאיים. לדוגמא: במקרה שהפיצויים לעובדים המרכזיים עשויים, בהתאם לקבוע בתנאי ההעסקה, להגיע עד 250% מהמשכורת החודשית, בעוד הפיצויים לכלל עובדי התאגיד הבנקאי עשויים, בהתאם לקבוע בתנאי ההעסקה, להגיע עד 100% מהמשכורת החודשית- יש לכלול לצורך חישוב היחס בין התגמול המשתנה לתגמול הקבוע, תגמול משתנה של 1.5 משכורות חודשיות לכל שנה.	29.10.14
שאלה 8:	כיצד יש לטפל בהתאמות של תגמולים בגין סיום העסקה הנובעות מנסיבות כגון: מעבר מדור א' לדור ב' בתנאים מופחתים, שינוי בבכירות העובד, העלאת שכר וכדומה?	
תשובה:	אין צורך לכלול התאמות של תגמולים בגין סיום העסקה הנובעות מהסיבות הנזכרות לעיל במסגרת התגמול המשתנה לצורך חישוב היחס בין התגמול המשתנה לתגמול הקבוע.	29.10.14
שאלה 9:	האם הדרישה בסעיף 15(ב) לדחות תגמולים בגין סיום העסקה חלה גם במקרים של סיום העסקה בשל מוות, נכות או מחלה קשה של העובד המרכזי?	
תשובה:	לא.	29.10.14
שאלה 10:	האם כל הדרישות החלות על תגמול משתנה יחולו גם על תגמולים בגין סיום העסקה?	
תשובה:	ככל שיש לסווג תגמולים בגין סיום העסקה כתגמול משתנה, יחולו עליהם כל הדרישות והתנאים החלים על תגמול משתנה (לדוגמה, הדרישה לדחות לפחות 50% מהתגמול), אלא אם נאמר במפורש אחרת (לדוגמה, כאמור לעיל בקובץ זה, לעניין הקריטריונים להתאמת התגמול המשתנה).	3.5.16
ט. הנחיות נוספות בנוגע לתגמול		
שאלה 1:	האם דרישת סעיף 18(א) מחייבת שבמקרה בו נושאי משרה מהתאגיד הבנקאי השולט (להלן- בנק האם) מכהנים כדירקטורים בתאגיד נשלט (להלן- חברת בת), נושאי המשרה יקבלו תגמול מחברת הבת בגין כהונתם בה כדירקטורים, בנוסף על תגמולם כנושאי משרה בבנק האם?	
תשובה:	מאחר שמינוי דירקטורים בחברת הבת ע"י בנק האם הינו מהלך מקובל ואף מתבקש מטעמי ממשל תאגידי נאות, אין חובה ליישם את דרישת סעיף 18(א) על נושאי משרה או עובדים בבנק האם המכהנים כדירקטורים מטעמו בחברת הבת.	3.5.16
שאלה 2:	האם סעיף 18(ב) חל על בנק האם כבעל היתר שליטה ביחס לחברות הבת שלו?	

3.5.16	סעיף 18(ב) מחריג מתחולה תאגידיים המשתייכים לקבוצה הבנקאית, לפיכך אינו מתייחס להענקת תגמול מבנק האם לעובד מרכזי בחברת הבת. עם זאת, תגמול מסוג זה, אם ניתן, צריך להיות ענייני וכפוף לאמור בסעיף 18(א) בהוראה.	תשובה:
--------	--	---------------