



20 בנובמבר, 2025

מדיניות תגמול לשנים 2026-2028

בהתאם להוראות פרק 5 בחלק 1 של שער 5 בקודקס הרגולציה שכותרתו "תגמול", וחוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי-התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), תשע"ו-2016 מסמך מדיניות זה כולל עקרונות מרכזיים שאושרו ע"י דירקטוריון האגודה השיתופית של עובדי התעשייה האווירית לניהול קופות גמל בע"מ (להלן: "הדירקטוריון"), בהתאם להמלצות ועדת התגמול (באגודה ועדת הביקורת משמשת כוועדת תגמול), באשר למדיניות תגמול של נושאי משרה, בעלי תפקיד מרכזי ועובדים אחרים, ומניעת תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים בניהול כספי העמיתים.

1. הגדרות

- 1.1. "אגודה" – האגודה השיתופית של עובדי התעשייה האווירית לניהול קופות גמל בע"מ.
- 1.2. "בעל תפקיד מרכזי" – כל אחד מאלה :
 - 1.2.1. נושאי משרה באגודה.
- 1.3. "חוזר התגמול" – פרק 5 בחלק 1 של שער 5 בקודקס הרגולציה שכותרתו "תגמול או כל מסמך שיחליף או יעדכן אותו.
- 1.4. "מענק פרישה" – כל תגמול המשולם לנושא משרה, בסיום תקופת העסקה, מעבר לתגמולים בגין סיום העסקה שנקבעו לכלל העובדים המועסקים באגודה.
- 1.5. "מנהל השקעות חיצוני" – בית ההשקעות שנבחר על ידי האגודה לנהל את השקעות כספי העמיתים.
- 1.6. "נושא משרה" – כל אחד מאלה :
 - 1.6.1. מנכ"ל, דירקטור, מנהל הכפוף במישרין למנכ"ל, למעט דירקטור חיצוני.
 - 1.6.2. חבר ועדת השקעות, למעט דירקטור חיצוני או נציג חיצוני, וכן מבקר פנימי, מנהל סיכונים, מנהל טכנולוגיות מידע, יועץ משפטי.
 - 1.6.3. כל ממלא תפקיד כאמור גם אם תוארו שונה.
- 1.7. "פונקציות בקרה" – לרבות עובדי יחידת ניהול סיכונים, בקרה, ציות ואכיפה, חשבות, ניהול כספים, ייעוץ משפטי או ביקורת פנימית.
- 1.8. "רכיב משתנה" – רכיב בתגמול שאינו קבוע.
- 1.9. "רכיב קבוע" – רכיב בתגמול שמתקיימים בו כל אלה :
 - 1.9.1. הענקתו אינה מותנית בביצועים.
 - 1.9.2. הוא נקבע מראש בהסכם התגמול או בתנאי ההעסקה.
 - 1.9.3. סכומו הכספי קבוע וניתן להצמידו למדדים כפי שיקבעו בהסכם.
- 1.10. "תגמול" – תנאי כהונה או העסקה, לרבות מתן פטור, ביטוח, התחייבות לשיפוי או שיפוי לפי היתר שיפוי, תשלומי מעביד לזכויות סוציאליות וכל הטבה, תשלום אחר או התחייבות לתשלום כאמור הניתנים בשל כהונה או העסקה כאמור.



2. כללי

- 2.1. מטרת מדיניות התגמול לקבוע את עקרונות התגמול של בעלי תפקיד מרכזי ושל עובדים אחרים ואת תנאי התגמול של נושאי משרה.
- 2.2. מדיניות התגמול נערכה בהתחשב באופייה של האגודה המנהלת קופת גמל ענפית, ובשים לב לגודלה של האגודה.
- 2.3. מדיניות תגמול זו נקבעה מתוך מטרה לסייע בהשגת מטרות האגודה ותוכניות העבודה שלה בראייה ארוכת טווח תוך התחשבות בניהול הסיכונים שלה ובין היתר בהתחשב בשיקולים הבאים :
 - 2.3.1. היקף נכסי האגודה 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.
 - 2.3.2. מצבה הפיננסי של האגודה.
 - 2.3.3. יכולתה של האגודה לגייס ולשמר מנהלים ועובדים איכותיים, בעלי ידע מקצועי, בעלי יכולת להשיא את תשואות האגודה תוך שימור הוצאות ברמה סבירה, שימור עמיתים וגיוס עמיתים חדשים תוך התמודדות עם האתגרים העומדים בפניה.
 - 2.3.4. היבטים כלל ארגוניים כגון פערי תגמול רצויים בין דרגים שונים.

3. קביעת מדיניות תגמול

- 3.1. ועדת התגמול תמליץ לדירקטוריון אחת לשנה, לעניין הצורך בהתאמת מדיניות התגמול, ככל שחל שינוי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים.
- 3.2. מבלי לגרוע מהאמור בסעיף 3.1 לעיל, לפחות אחת לשלוש שנים תדון ועדת התגמול ותמליץ לדירקטוריון על תוקפה של מדיניות התגמול לצורך אישורה.

4. תפקידי ועדת תגמול

- 4.1. ועדת התגמול תבחן ותביא המלצותיה בפני הדירקטוריון, אחת לשנה וככל שחל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעת מדיניות זו, בנושא תגמול לנושאי משרה ו/או בעלי תפקיד מרכזי באגודה ובכלל זה :
 - 4.1.1. עקרונות תנאי התגמול של בעל תפקיד מרכזי ועקרונות תנאי התגמול של עובדים אחרים.
 - 4.1.2. תנאי תגמול של נושאי משרה ובכלל זה תנאי הפרישה.
 - 4.1.3. עקרונות תנאי התגמול של המבקר הפנימי ועובדי מערך הביקורת הפנימית כאמור בתקנות ההנהלה וועדותיו.
 - 4.1.4. ועדת התגמול תקיים התייעצויות עם ועדת ההשקעות בכל הנוגע לתגמול מי שעוסק בניהול כספי חוסכים באמצעות האגודה.
- 4.2. לצורך גיבוש המלצה בדבר מדיניות תגמול כאמור, תעריך ועדת תגמול את השפעתם של תרחישים שונים על התגמול הצפוי, המשליכים על פעילות האגודה ועל כספי חוסכים באמצעותה.



4.3. אישור התקשרות ראשונית של האגודה עם נושא משרה בה באשר לתנאי כהונתו והעסקתו, כולל הארכת הסכם או שינוי בתנאי העסקה טעונה אישור ועדת תגמול ולאחריה אישור הדירקטוריון, ולגבי דירקטור גם אישור האספה הכללית בהתאם לסעיף 273 לחוק החברות. אישור ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו בהתאם למדיניות התגמול.

5. עקרונות תגמול דירקטורים/נציגים חיצוניים

- 5.1. הדירקטורים החיצוניים/נציגים חיצוניים באגודה יהיו זכאים לתגמול בגין השתתפות בישיבות ולתגמול שנתי, בהתאם להוראות המחוקק.
- 5.2. הדירקטורים הפנימיים יהיו זכאים לתגמול בגין השתתפות בישיבות בהתאם לאמור להלן:
 - 5.2.1. דירקטורים כשירים [כשירות – בהתאם לתקנות הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח) (קופות גמל ענפיות וניגוד עניינים), תשס"ז-2007] – בהתאם לקביעת האספה הכללית של האגודה ובהמלצת ועדת התגמול.
 - 5.2.2. דירקטורים, ללא כשירות אשר כיהנו בתפקיד ציבורי בכיר – בהתאם לקבוע בהוראות הממונה (עמדת ממונה בנוגע לתשלום גמול לדירקטור שאינו דירקטור חיצוני בחברה המנהלת קופות גמל ענפיות בלבד).
 - 5.2.3. דירקטורים לא כשירים – כמחצית מהסכום הקבוע בסעיף 5.2.2.
- 5.3. הדירקטורים, לרבות הדירקטורים החיצוניים באגודה, יהיו זכאים לשיפוי, לביטוח נושאי משרה בהתאם לכל דין, לתקנות ההתאגדות של האגודה והחלטות האספה הכללית כפי שיהיו מעת לעת.
- 5.4. האגודה רשאית לממן השתלמות מקצועית לדירקטור, בתחום אחריותו או השתלמות מקצועית המיועדת לדירקטורים ונושאי משרה באגודה.

6. תגמול בעל תפקיד מרכזי באגודה שאינו דירקטור או חבר ועדת השקעות (להלן "בעל תפקיד מרכזי")¹

- 6.1. בעת בחינה ואישור של תנאי כהונה והעסקה של בעל תפקיד מרכזי, על ידי ההנהלה, תינתן התייחסות, בין היתר, לנושאים הבאים, ככל שהם רלבנטיים לו:
 - 6.1.1. השכלתו, כישוריו, מומחיותו, ניסיונו המקצועי והישגיו.
 - 6.1.2. תפקידו של בעל התפקיד המרכזי, תחומי אחריותו והסכמי שכר קודמים.
 - 6.1.3. היחס שבין עלות השכר של בעל תפקיד מרכזי לעלות השכר של שאר עובדי האגודה ושל נותני שירותים חיצוניים לאגודה, בפרט היחס לעלות השכר הממוצע של שאר העובדים כאמור והשפעת הפערים על יחסי העבודה באגודה.
- 6.2. בעל תפקיד מרכזי באגודה לא יקבל כל תשלום רכיב משתנה.
- 6.3. שכר המנכ"ל יהיה השכר הגבוה באגודה.
- 6.4. לא תאושר התקשרות עם נושא משרה בכירה או בעל תפקיד מרכזי שעלות העסקתו צפויה לעלות על הקבוע בהסדר התחיקתי.

¹ אך כן כולל מנכ"ל שהינו דירקטור לגבי תנאי העסקתו כמנכ"ל בלבד



- 6.5. לא תאושר התקשרות עם נושא משרה, במידה שהיחס שבין עלות השכר (המעביד), בהיקף של משרה מלאה, לבין עובד האגודה, לרבות עובד במשרה מלאה במיקור חוץ, עולה על פי 35 מעלות העסקתו של אותו עובד.
- 6.6. האגודה רשאית לאשר לבעל תפקיד מרכזי באגודה, שיפוי, ביטוח נושאי משרה, בתנאים וגבולות אחריות שלא יעלו על התנאים הקיימים לעניין זה לגבי דירקטורים באגודה.
- 6.7. האגודה רשאית לממן השתלמות מקצועית לבעל תפקיד מרכזי, בתחום אחריות או השתלמות מקצועית המיועדת לדירקטורים ונושאי משרה באגודה.
- 6.8. כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי באגודה ישולמו באופן ישיר לבעל התפקיד המרכזי ולא לחברה בשליטתו.
- 6.9. בעל תפקיד מרכזי, המועסק ע"י נותן שירות במיקור חוץ - יחולו עליו העקרונות המפורטים בחוזר מדיניות תגמול ויובטח כי מנגנון התגמול שלו, בשל עיסוקיו בקשר להסכם ההתקשרות כאמור, שיש להם השפעה על פרופיל הסיכונים של האגודה, יהיה עקבי עם עקרונות החוזר ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.
- 6.10. רמת השכר שתקבע, תבטא את כישוריו של בעל תפקיד מרכזי (לרבות, ניסיונו, הידע שהוא מביא עמו לתפקיד, מומחיות בתחום העיסוק, השכלתו וכדומה), תוך התחשבות ברמת האחריות המוטלת עליו ודרישות התפקיד הנגזרות ממנו.
- 6.11. ככל שניהול ההשקעות (כולו או חלקו) נעשה באמצעות מיקור חוץ יכול לקבל מנהל ההשקעות החיצוני תגמול שינבע אך ורק כאחוז מהיקף הנכסים המנוהל על ידו ובכל מקרה לא יקבל תגמול מסוג רכיב משתנה.
- 6.12. האגודה תוודא בנוסף (באמצעות מכתב נוחות) כי עובדי מנהל ההשקעות החיצוני העוסקים בניהול נכסי האגודה לא יקבלו תגמול, תמורה או הטבה כלשהי הנגזרת מתשואות האגודה או מהגידול בהיקף הנכסים של האגודה ולא יקבלו כל תשלום רכיב משתנה הנגזר מביצועיהם.
- 6.13. בעל תפקיד בפונקציית בקרה (אלו עובדים ועוסקים בפונקציות בקרה- מערכת צל, בקרת השקעות, מערך עורפי, ציות אכיפה) למעט מנהל כספים שלגביו יחולו הוראות סעיף 6.8 לעיל, לא יקבל כל תגמול הכולל רכיב משתנה הנגזר מביצועיו. האגודה רשאית לממן השתלמות מקצועית, בתחום אחריות או השתלמות מקצועית המיועדת לבעלי תפקידים אלו.

7. תגמול בעלי תפקידים העוסקים בשיווק, בשימור עמיתים ובשירות לקוחות שאינם בעלי תפקיד

מרכזי

- 7.1. לעובד שאינו בעל תפקיד מרכזי העוסק בתחום השיווק, שימור עמיתים ושירות לקוחות ניתן לשלם תגמול משתנה, הנגזר מביצועיו בגיוס עמיתים חדשים ובשימור עמיתים אשר ביקשו להעביר את כספם מהאגודה.
- 7.2. האגודה רשאית לממן השתלמות מקצועית, בתחום אחריות או השתלמות מקצועית המיועדת לבעלי תפקידים אלו.
- 7.3. עובדים העוסקים בשיווק ובשימור עמיתים, המועסקים ע"י נותן שירות במיקור חוץ - יחולו עליהם העקרונות המפורטים בסעיף 7.1 לעיל ולא יחולו מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.



8. תגמול לנושאי משרה נותני שירותי מיקור חוץ

- 8.1. לכל נושא משרה במיקור חוץ ישולם תגמול חודשי בתעריף קבוע בהתאם לנהוג בשוק להיקף העבודה הנדרש ממנו בפועל בהתאם להיקף החודשי והכל כפי שנקבע בהסכם וזאת בגין השירותים השוטפים אשר עליהם הוסכם בהסכם ההתקשרות.
- 8.2. במידה שתידרש מנושא המשרה עבודה נוספת החורגת מהשירותים אשר הוסכמו עמו, ייקבע בין הצדדים תעריף מוסכם לאותה עבודה נוספת.
- 8.3. נושא משרה במיקור חוץ כאמור לא יקבל תגמול בעל רכיב משתנה.

9. נלווים והטבות נוספות לעובדים - לרבות עובדים שהינם בעלי תפקיד מרכזי

- 9.1. ביחס לעובדים שאינם בעלי תפקיד מרכזי, האגודה תשלם לעובד את כל התנאים הנלווים הקבועים בהוראות הדין, ובנוסף, תהיה רשאית, באישור מנכ"ל האגודה לאשר תנאים נוספים, שאינם חורגים מעקרונות מדיניות תגמול זו ומהתקציב שאושר על ידי הדירקטוריון.
- 9.2. בעת קליטת עובד חדש או נושא משרה חדש ייחתם עמו הסכם לשנה אחת. בתום השנה יבחנו המשך ותנאי העסקתו, במידה שיוחלט על המשך העסקה ייחתם הסכם נוסף לתקופה בלתי קצובה.
- 9.3. האגודה תהיה רשאית, ובמקרים הנדרשים על פי דין חייבת, לאשר לבעלי תפקיד מרכזי שיש עמו יחסי עובד מעביד ו/או לעובדים, לפי העניין תנאים נלווים נוספים לשכר הבסיס, בין היתר, כמפורט להלן:
 - 9.3.1. הפרשות פנסיוניות וביטוח אובדן כושר עבודה - האגודה תפריש לעובד למוצר פנסיוני שייבחר על ידי העובד ועל פי הוראות הדין. ביצוע הפרשות האגודה לביטוח פנסיוני יותנה בקיזוז מתאים של חלק העובד בהפרשות מתוך שכרו של העובד. בנוסף, האגודה רשאית לבטח את העובד בביטוח אובדן כושר עבודה כאשר שיעור ההפרשה לא יעלה על 2.5% משכר הבסיס של העובד. האגודה רשאית להתיר לעובד להמיר את סכומי ההפרשה בגין תגמולים שמעבר לתקרת השכר המוכרת לצרכי מס על פי הדין, לתשלום שכר, באופן שעלות העסקתו לקופה לא תגדל.
 - 9.3.2. פיצויי פיטורין – במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד ביוזמת העובד תהיה האגודה רשאית לשלם לעובד עד 100% פיצויי פיטורין אלא אם כן נקבע אחרת בהסכם העסקתו.
 - 9.3.3. קרן השתלמות – האגודה רשאית להפריש מדי חודש עד 7.5% משכר הבסיס של העובד ולנכות עד 2.5% אחוז נוספים משכר הבסיס ותעביר סכומים אלו לקרן השתלמות על פי בחירתו של העובד על בסיס מלוא שכר הבסיס. במידה שהאגודה החליטה להפריש לעובד מעבר לתקרת המוכרת לצורכי מס יהיה רשאי העובד להמיר את סכומי ההפרשה שמעבר לתקרת השכר המוכרת לצרכי מס על פי הדין, לתשלום שכר, באופן שעלות העסקתו לקופה לא תגדל.



- 9.4. רכב – האגודה רשאית להעמיד לרשות העובדים ולשימושם רכב כמקובל באגודה, אשר ישמש, בין היתר, לצורך מילוי תפקידים. האגודה תהיה רשאית לשאת בהוצאות הכרוכות בשימוש ובאחזקת הרכב והכל לפי הנהלים הנהוגים באגודה. האגודה תהיה רשאית להעניק לעובד תשלום שווה ערך חלף האמור.
- 9.5. תקשורת – האגודה רשאית להעמיד לרשות העובד טלפון נייד לשימוש האישי על פי בחירת האגודה כמקובל באגודה. כמו כן, האגודה תהיה רשאית להעמיד לעובד אמצעי מיכון (מחשב נייד וכדומה) לצורכי עבודתו בהתאם לנוהלי האגודה.
- 9.6. ארוחות / אש"ל – האגודה תהיה רשאית לאפשר החזר הוצאות, כפי שיקבע בנוהלי האגודה, מעת לעת.
- 9.7. חופשה שנתית – האגודה מחויבת להעניק לעובד חופשה שנתית בהתאם להוראות הדין ו/או לפי הסדרים אחרים לפי שיקול דעתה.
- 9.8. חופשת מחלה – עובד יהיה זכאי להעדר מהעבודה בשל מחלה על פי הוראות חוק דמי מחלה. האגודה תהיה רשאית לשלם לעובד תשלום מלא עבור ימים בהם נעדר מהעבודה עקב מחלה כפי שיקבע בנוהלי האגודה ובהסדרים מול העובדים השונים.
- 9.9. דמי הבראה – האגודה מחויבת לשלם לעובד דמי הבראה בסכום המקובל באגודה, אך לא פחות מהקבוע בדין.
- 9.10. האגודה תהיה רשאית לשאת בתשלום שנתי עבור חידוש רישיון עו"ד/רו"ח/משווק פנסיוני.
- 9.11. האגודה תהיה רשאית לשלם דמי מינוי לעיתונים ולספרות מקצועית.

10. פיקוח ובקרה

- 10.1. ועדת תגמול תבחן את יישומה של מדיניות התגמול, ובכלל זה:
- 10.1.1. תבחן, לפחות אחת לשנה, את עמידת מנגנון התגמול והתגמול בפועל במדיניות ההנהלה ובדרישות הרגולציה.
 - 10.1.2. תעריך את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה על כספי החוסכים, על התנהלות עובדי האגודה.
 - 10.1.3. תגדיר אילו דיווחים תקופתיים יוגשו לה, תוכנם ותדירותם.
 - 10.1.4. הועדה תקבל דיווחים בגין סעיף 9 לעיל בנוגע לנושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי באגודה.
- 10.2. מנכ"ל האגודה יודא כי מנגנון התגמול הקיים באגודה עקבי עם המדיניות ויודא שהסכמי התגמול הקיימים והתגמולים בפועל עקביים עם מדיניות התגמול, מנגנון התגמול ונהלי האגודה, ואינם חשופים למניפולציות.
- 10.3. החליט דירקטוריון האגודה להסתייע ביעוץ חיצוני, ימונה היועץ באופן שיבטיח כי הייעוץ הניתן על ידו יהיה בלתי תלוי ביעוץ שקיבלו גורמים אחרים באגודה, ולא ייצור ניגודי עניינים מכל סיבה שהיא.

11. תיעוד

- האגודה תשמור תיעוד של תהליך אישור מדיניות תגמול, של מנגנון התגמול על כל מרכיביו, של תנאי התגמול והסכמי התגמול של בעלי תפקיד מרכזי.



12. פרסום מדיניות התגמול

12.1. האגודה 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. אם חל שינוי במדיניות בין מועדי הפרסום, יש לפרט את מהות השינוי.

12.2. פרסום באמצעות אתר האינטרנט של האגודה יכלול ארבע הצהרות מדיניות תגמול אחרונות.

13. הוראות כלליות

13.1. יודגש, כי מסמך זה מהווה מסמך מדיניות וקווים מנחים ולפיכך אין בו כדי להקים כל זכות לעובדים, לנושאי משרה ו/או לכל צד שלישי אחר, ובכלל כך לא תהיה למי מהם זכות לטעון כלפי האגודה כי היא חייבת לפעול על פי מדיניות התגמול. ההוראות הקבועות בהסכמי העסקה, גוברות על הוראות מדיניות התגמול.

13.2. יובהר כי יישום מדיניות תגמול זו יעשה בכפוף לכך שלא יהיה בכך משום הפרה של הוראות דיני העבודה בדגש על חוקי הגנת השכר, לרבות הכרעות של בית המשפט במקרים פרטניים או אישורים שניתנו על ידו.