

# מה תיקן תיקון 20?

## ניתוח נתוני תגמול 2014

מבט השוואתי - איך נראה תגמול נושאי  
משרה בחברות הציבוריות בשנת 2014 -  
תגמול נושאי משרה בשנה השניה  
ליישום תיקון 20 לחוק החברות



עם פרסום הדוחות השנתיים לשנת 2014, היחידה לשירות  
הדירקטוריון גאה להביא בפניכם, זו השנה השלישית,  
את ניתוח נתוני התגמול המדווחים של חברות ת"א 100  
(במסגרת תקנה 21).

השנה נכללו בניתוח כ- 350 נושאי משרה בכירים מ-71 חברות (ללא חברות  
דואליות וחברות שאינן מדווחות על תגמול נושאי משרה) בחלוקה הענפית הבאה:

2014 - חברות ת"א 100 המדווחות תקנה 21



השקעה ואחזקות  
11 חברות



בנקים  
7 חברות



ענף הביטוח  
6 חברות



מסחר ושירותים  
5 חברות



טכנולוגיה  
1 חברות



חיפושי נפט וגז  
3 חברות



תעשיה  
11 חברות



שירותים פיננסיים  
1 חברות



נדל"ן ובינוי  
26 חברות

\* בניתוח דאשתקד ענף הביומד יוצג אף הוא.

היחידה לשירות הדיירקטוריון מרכזת באופן מקיף את נתוני התגמול של נושאי המשרה המדווחים על ידי החברות הציבוריות החל משנת 2012. שנת 2012 מסמלת נקודת יחס, שכן זוהי השנה האחרונה לפני החלת תיקון 20 לחוק החברות הדורש הצמדה של תגמול נושאי משרה לביצועי החברות. שנת 2013 (התקופה שלאחר אישור תיקון 20), התאפיינה בדיונים לגיבוש ואישור מדיניות התגמול בדיירקטוריונים ובאסיפות כלליות, אשר ברוב החברות נסתיימו בתחילת ינואר 2014.

בהתאם ללוחות הזמנים, המדיניות של כל חברה כפי שאושרה, באה לידי ביטוי לראשונה בנתוני התגמול של שנת 2013, וכשאלו הושוו לנתוני 2012 ניתן היה לראות התחזקות של התגמול מבוסס הביצועים על חשבון התגמול הקבוע ועליה בסך התגמול, על פי רוב לצד עליה ברווחיות הממוצעת ברוב הענפים (במהלך שנת 2013).

לאור העובדה כי מדיניות שאושרה בהתאם לתיקון החוק יכולה לעמוד בתוקף עד שלוש שנים, בניית הנוכחי ביקשנו לבחון מהן התמורות שחלו בין שנת 2013 לבין שנת 2014, כמו גם האם ניתן להבחין במגמה כלשהי המתייחסת לגובה, הרכב ותמהיל תגמול הבכירים במשך שלוש השנים הנבדקות.

בהמשך ניתן למצוא את ניתוחי התגמול המדווח של חברות ת"א 100, בחלוקה לענפי הבורסה, כדלהלן:

- השינוי בסך התגמול (בממוצע לפי ענף) על פני 3 שנים (2012-2014)
- השינוי בסך התגמול הקבוע (בממוצע לפי ענף) על פני 3 שנים (2012-2014)
- ניתוח תמהיל תגמול מנכ"ל (בממוצע לפי ענף)
- אחוז השינוי בתגמול למול אחוז השינוי ברווח הנקי (בממוצע לפי ענף)
- ועוד תובנות כלליות

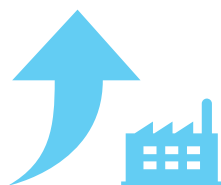
## תוכנות עיקריות



ברוב הענפים בקרב חברות תל אביב 100 חלה עליה בסך התגמול הממוצע לנושא משרה ביחס ל-2012.



כרבע מנושאי המשרה הבכירים בתל אביב 100 (כרבע מתוכם מנכ"לים), קיבלו במהלך 2014 תגמול קבוע בלבד. ניתן לתת פרשנויות שונות לעובדה זו. נשאלת השאלה - האם אותם מנהלים לא קיבלו את הרכיב המשתנה לאור תת ביצועים של החברות אותן מנהלים ו/או אותן חברות לא כללו כלל את הרכיב המשתנה, תלוי הביצועים במדיניות שלהן, ובכך ויתרו על הצמדת התגמול לביצועי החברות.



ענף התעשייה התאפיין בקפיצה משמעותית מעלה של התגמול הקבוע ועבר, ביחס לרכיב קבוע, את כל הענפים האחרים. במקביל אליו קיימים שלושה ענפים המראים ירידה מגמתית של הרכיב הקבוע במהלך השנים 2013-2014 והם: ענף הביטוח, חיפוש גז ונפט והשקעה ואחזקות.



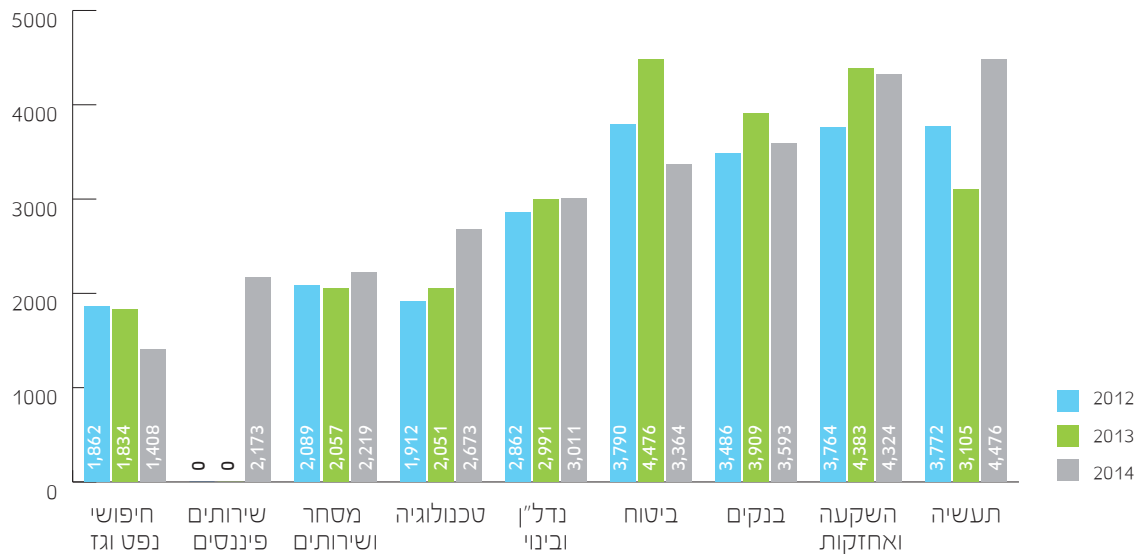
מתוך 71 חברות רק אחת דיווחה על רכיב משתנה שלילי, דבר היכול להצביע על כך שמנגנון קיזוז המענקים אינו נפוץ בקרב חברות ת"א 100. מנגנון קיזוז זה הינו האופציה העומדת בפני הדירקטוריון להקטין את סכומי המענקים שניתנו בשנה מסוימת במהלך השנים העוקבות, לאחר שהסתבר כי ביצועי החברה ירדו ביחס לשנה בה ניתן המענק, בדרך כלל מתחת לסף שהוגדר. מנגנון זה נפוץ מאוד בחברות הציבוריות בארצות הברית ובאירופה.





## סך תגמול

סך התגמול 2012-2014 (ממוצע לפי ענף, אש"ח)



- סה"כ לאורך שלוש השנים בהן ניתחנו את נתוני תגמול נושאי המשרה, ניתן לראות כי בסכומים אבסולוטיים רק ענפי הביטוח וחיפוש הנפט והגז ירדו בממוצע סך התגמול המשולם. שאר הענפים, גם אם רשמו ירידה בשלב כזה או אחר, עדין הגדילו את ממוצע התגמול ביחס לתגמול טרום התיקון בשלושה ענפים: המסחר והשירותים, הנדל"ן והבינוי והתעשייה, שנת 2014 היתה השנה בה סך התגמול (בש"ח) היה הגבוה ביותר מבין שלוש השנים שנמדדו
- ענף התעשייה הוא "שיאן" השכר בכל הנוגע לממוצע סך התגמול ל-2014 כפי שנתוח
- בענף הנדל"ן והבינוי- מדובר במגמת עליה מתונה אך רציפה משנת 2012. ענף הנדל"ן התאפיין בירידה בריביות הגורמת להקטנת עלויות מימון והגדלת רווחי חברות הנדל"ן שאינן חברות ממונפות. כתוצאה מירידת הריבית גדלה הרווחיות של חברות נדל"ן מניב וכנראה גרמה לעליית התגמול בענף זה. לגבי חברות יזמיות, אין מגמה אחת המאפיינת את כלל השוק. תוצאות החברות תלויות במספר הדירות הנמסרות בכל תקופה

**ברוב הענפים  
ניכרת עליה של סך  
התגמול הממוצע  
בהשוואה ל- 2012**

1. ענף הטכנולוגיה מראה אף הוא עליה אך מכיוון שמדובר בחברה יחידה מהענף שנכנסה לניתוח- לא ניתן לראות בכך מגמה ענפית

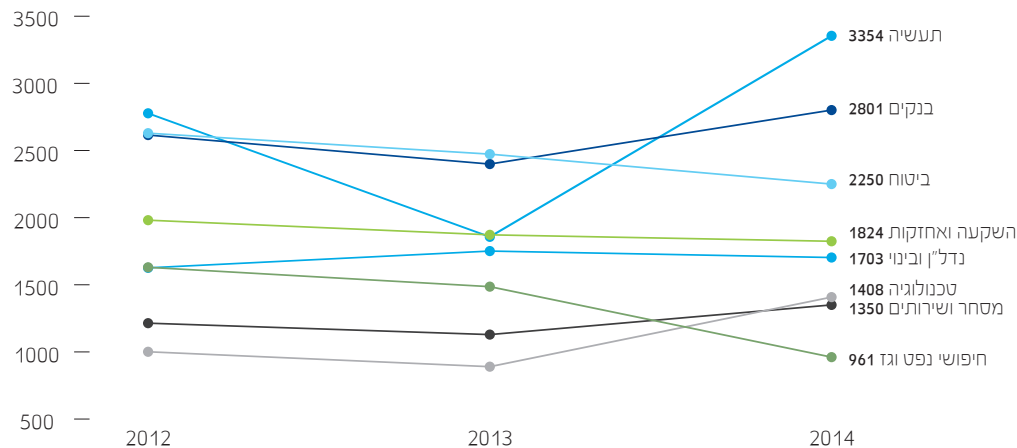


## הרכיב הקבוע

הרכיב הקבוע מייצג את שכרו של נושא המשרה או את דמי הניהול הקבועים יחד עם התוספות הקבועות כדוגמת רכב, סלולרי, הטבות סוציאליות ונלוות.

עד כמה שאפשר לקבוע "מגמה" על פני 3 שנים, הגרף הבא בוחן תנודתיות של סכומי התגמול הקבוע לפי ענף באש"ח בשנים 2012-2014.

היקף התגמול הקבוע בשנים 2012-2014 (לפי ענף, אש"ח)



- בשלושה ענפים; ביטוח, השקעה ואחזקות וחיפוש נפט וגז, רואים מגמת ירידה של הרכיב הקבוע על פני 3 שנים. בולטות במיוחד הירידות ברכיב הקבוע בענף הביטוח ובענף הנפט והגז. בענף הביטוח ניתן אולי לייחס את הירידה בתגמול בכלל וברכיב הקבוע בפרט, בהידוק הפיקוח של הרגולטור אשר נותן אותותיו בירידת תגמול עקבית.
- את השינוי המשמעותי ביותר ביחס לשנים קודמות ניתן לראות בענף התעשייה. בענף זה נצפה ה"זיגזוג" החד ביותר בסכום הרכיב הקבוע (בש"ח) לאורך השנים, אשר ירד אבסולוטית בשנת 2013, ועלה בשנת 2014 מעבר לרמות ההתחלתיות שלו ב- 2012. ענף התעשייה הוא גם השיאן בסכום ממוצע הרכיב הקבוע (בדומה לסך התגמול בממוצע, שם גם הענף מציג את הסכום הגבוה ביותר).

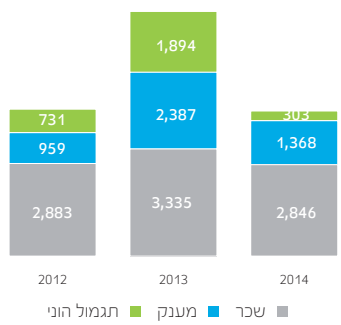
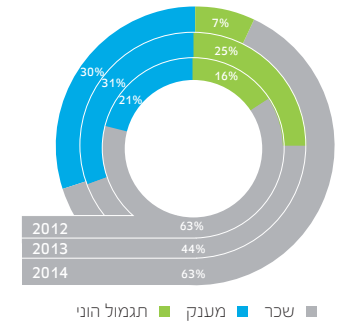
ענף התעשייה  
השיאן בסכום  
הממוצע של  
הרכיב הקבוע



## תמהיל התגמול - מנכ"לים

מנכ"לי החברות משמשים בדרך כלל כסמן הימני של מדיניות התגמול בכללותה, שכן התגמול של שאר נושאי המשרה, נבנה בדרך כלל ביחס אליהם. על מנת ללמוד על המגמות במדיניות התגמול בענפים השונים, בחרנו לנתח את התנהגות חבילת התגמול של אוכלוסיית המנכ"לים בכל ענף וענף.

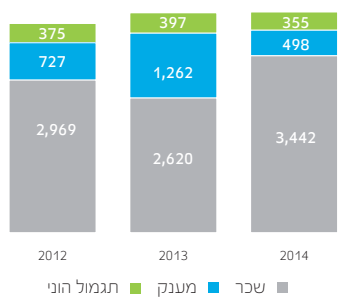
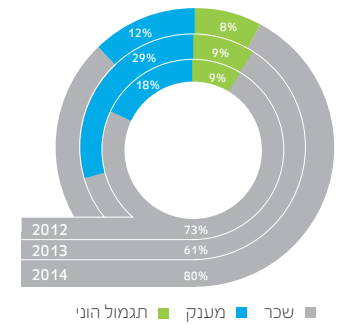
### ענף הביטוח



### המגמות הבולטות ביותר:

1. צמצום הרכיב ההוני
2. חזרה לאחוז רכיב קבוע כמו בשנת 2012 וגם הסכום האבסולוטי באש"ח נשאר דומה.
3. היקף המענק ירד כמעט בחצי לעומת אשתקד.

### ענף הבנקים



### המגמות הבולטות ביותר:

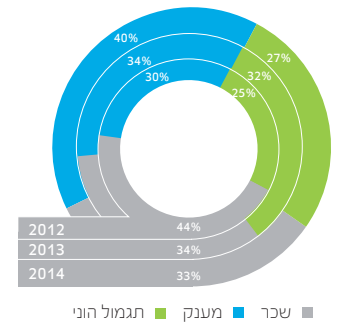
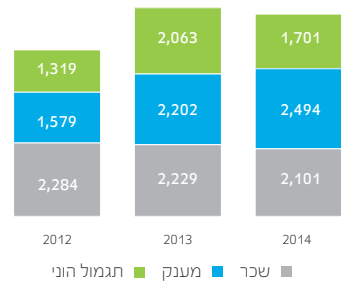
1. אחוז התגמול הקבוע עלה משמעותית. ניתן להסביר זאת בירידה ברווחיות של חלק מהבנקים (וכתוצאה מכך בממוצע הרווחיות) שכנראה הובילה לירידה בסך המענקים (אשר הצטמצמו או לא חולקו כלל השנה).
2. מעניין לראות כי סך התגמול שמר על ערכו האבסולוטי באופן מוחלט בין השנים 2013, 2014, למרות שחיקת המענקים
2. ממוצע המענקים בשנת 2014 הינו הנמוך ביותר בשלוש השנים הנמדדות.





## תמיהיל התגמול - מנכ"לים

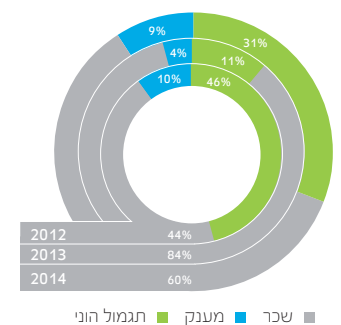
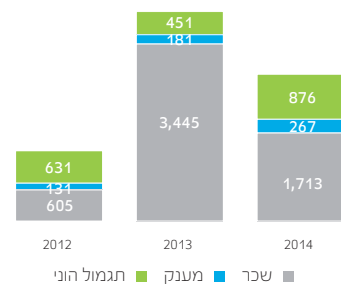
### ענף השקעות ואחזקות



### המגמות הבולטות ביותר:

1. התגמול יחסית יציב בתמיהיל ובסכומים בין השנים 2013-2014, למרות ירידה משמעותית ברווחיות ב-2014.
2. למרות הפגיעה ברווחיות בשנת 2014, ממוצע המענק גדל בלמעלה מ-13% (מ-2202 ש"ח בשנת 2013, ל-2494 ש"ח בשנת 2014).

### ענף חיפוי נפט וגז



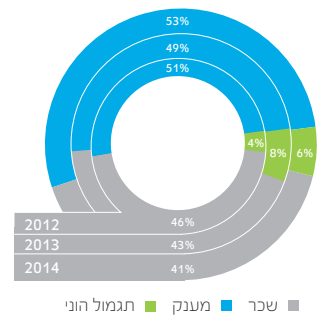
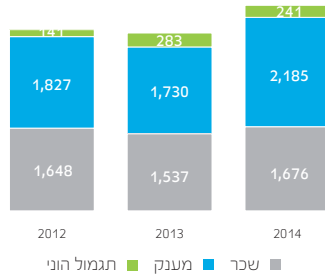
### המגמות הבולטות ביותר:

1. מענק עולה בסכומים אבסוליטיים משנת 2012 ועד השנה.
2. ממוצע השכר הקבוע ב-2014 ירד משמעותית בהשוואה לשנת 2013.
3. אחוז התגמול הוני הינו משמעותי ב-2012 ו-2014. הענף מתאפיין בהשקעה לטווח ארוך ואולי זו הסיבה לכך שרואים את חלקו של התגמול הוני כמשמעותי יותר מסך חבילת התגמול.



## תמהיל התגמול - מנכ"לים

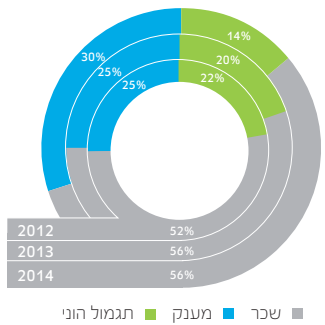
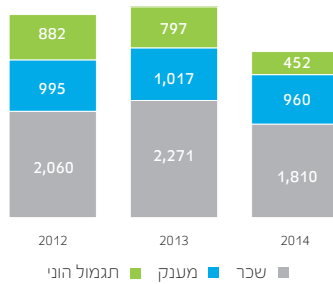
### ענף מסחר ושירותים



### המגמות הבולטות ביותר:

1. רכיב השכר הקבוע ורכיב המענק מראים תנודותיות, אם כי מתונה.
2. לאורך השנים, רכיב השכר הקבוע הופך מצומצם יותר.
3. מאז תיקון 20, רכיב התגמול ההוני הפך משמעותי יותר הן בסכום והן בשיעורו מתוך כלל התגמול.

### ענף הנדל"ן והבינוי



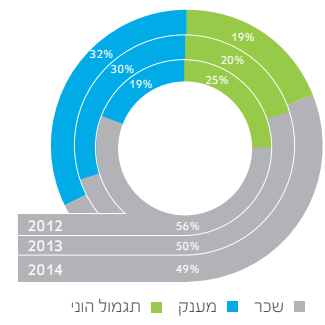
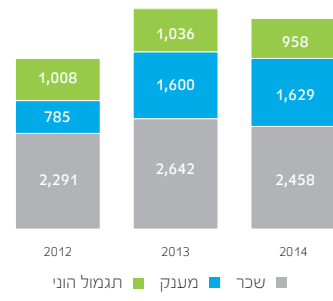
### המגמות הבולטות ביותר:

1. הענף מתאפיין ביציבות יחסית של תמהיל חבילת התגמול לאורך השנים במקביל רשם ירידה אבסולוטית בכל שלושת הרכיבים בשנת 2014.
2. השנה הסכומים הממוצעים בכל אחד מהרכיבים ירדו תוך שמירה על התמהיל, כאשר אבסולוטית התגמול בענף הינו במגמת ירידה מאז שנת 2012.

## תמהיל התגמול- מנכ"לים



### ענף התעשייה



### המגמות הבולטות ביותר:

- הענף מתאפיין בעלייה מתמשכת בשיעור התגמול ההוני מה שמצביע על העברת חלק משמעותי מחבילת תגמול המנכ"לים למבוסס ביצועים.
- השנה ברכיב המענק לא היה שינוי, אך הסכומים בתגמול ההוני והתגמול הקבוע (שכר) ירדו, בניגוד למגמת העלייה בתגמול הקבוע שנצפתה בענף זה אצל כלל נושאי המשרה בממוצע.



## תגמול משתנה שלילי או "ס"

מספר נתונים נוספים העולים מהניתוח שלנו מתייחסים למקרי קיצון בהם לא ניתן כלל תגמול משתנה, או שניתן תגמול משתנה שלילי. תגמול משתנה שלילי אפשרי למשל כאשר מופעל מנגנון קיזוז בין השנים. מנגנון קיזוז מאפשר לדירקטוריון החברה להפחית את סכומי המענקים שניתנו בשנה מסוימת בשנים עוקבות כאשר הסתבר שהחברה לא הציגה לאורך זמן מגמת רווחיות או לא עמדה בסף אחר שהוגדר במדיניות. מענק שלילי יכול לנבוע מדרישת השבת מענקים משנים קודמות לדוגמא במקרי ריסטייטמנטים ו/או לאור ביצועים שליליים של החברה ופריסת המענקים על פני שנים.

### לפי הניתוח שלנו:



89<sup>א</sup> נושאי משרה, מתוכם 23<sup>ב</sup> מנכ"לים (ומנכ"לי חברות בנות) קיבלו תגמול קבוע בלבד בשנת 2014.

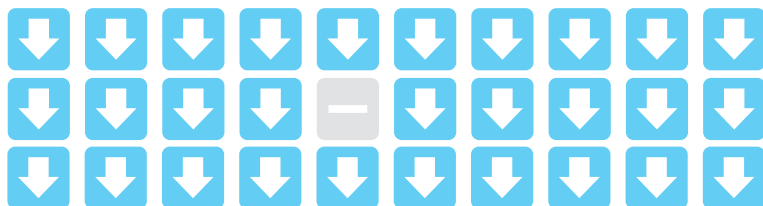
60%

יותר מ-60% מנושאי המשרה לעיל אשר נכללו גם בדיווחי השנה שעברה (46 במספר) הציגו עליה מסויימת ברכיב הקבוע, כאשר ממוצע העליה עומד על 17% (העליה הגדולה ביותר היא של 83% בחברה אחת של חיפוש גז ונפט).





עבור 130 נושאי משרה  
לא דווח מתן מענק בשנת 2014<sup>2</sup>



למרות שמעל 30 חברות הציגו ירידה ברווחיות ביחס  
לשנת 2013

רק אחת מהן  
דיווחה על מענק  
שלילי.



עבור 9 נושאי משרה מ-5 חברות, דווח

מענק מבוסס מניות שלילי.

ניתן לראות כי מענקים שליליים הינם דבר נדיר ביותר בקרב חברות ת"א 100 וככל הנראה ברוב החברות הסתפקו באי מתן מענקים או רכיב משתנה הוני, לרבות קיזוז עד גובה אפס.

א. המספר אינו כולל דירקטורים ודח"צים שיש להניח שמוענק להם תגמול קבוע בלבד.  
ב. מנכ"ל אחד מכהן כמנכ"ל ב-3 חברות.  
ג. לא כולל דיווח כללי על "תגמול דירקטורים" בשורה נפרדת.

יש לציין כי לאור ייחודיות הפעילות, מגוון התפקידים וממלאי התפקידים, עדין ישנם פרמטרים אשר אינם נלקחים בחשבון בהשוואה כגון:

- השפעות נוהג שוק תגמול לנושאי משרה הפועלים בחו"ל (ועל כן מתוגמלים לפי הנהוג במדינה אחרת ולא לפי השוק המקומי)
- מענקים חד פעמיים (חתימה, פרישה וכד')
- מנכ"לים משותפים או נושאי משרה המכהנים ביותר מתפקיד אחד (ואין אפשרות לשייך סכומים בנפרד לכל אחד מהתפקידים) ועוד
- השפעות של כפילות ו/או ריבוי נתונים (מנכ"ל המדווח ב-3 חברות ציבוריות מאותה קבוצה אשר ישפיע על הממוצע, חברה המדווחת על יותר מחמישה נושאי משרה ועל כן עשויה להשפיע על הנתונים וכדומה)
- תמהיל החברות של מדד ת"א 100 משתנה משנה לשנה

החברות אשר תגמולן נותח מאופיינות בשונות רבה באופי פעילותן, המבנה התאגידי שלהן, מיקום הפעילות (בארץ או בחו"ל), הרכב נושאי המשרה שלהן, הגדרת תפקידם, היקף העסקתם וכדומה. על מנת לאפשר את עצם ניתוח הנתונים, נעשה ניסיון למצוא מכנה משותף ככל הניתן, כך לדוגמה:

- תגמול עבור משרה חלקית תוקנן (מכפלת היחס להשלמה ל 100%)
- תגמול עבור העסקה בחלק מהשנה תוקנן אף הוא (מכפלת היחס להשלמה להשוואה ל- 12 חדשים)
- דיווח במטבע זר הומר לש"ח לפי שער ממוצע לשנת 2014 (דולר ארה"ב/יורו)

בחלק מהמקרים נתקבלו החלטות שבשקול דעת, כגון:

- התייחסות למנכ"לי חברות בנות (לעיתים הושאו לאוכלוסיית מנכ"לים ולעיתים לאוכלוסיית סמנכ"לים)
- בחירת תפקיד יחיד להשוואה גם במקרים בהם נושא המשרה מכהן ביותר מתפקיד אחד (יו"ר שהינו מנכ"ל חברת בת ועוד)
- בחירת תפקיד אחד להשוואה במעבר תפקידים בתחילת השנה (סמנכ"ל כספים שהפך למנכ"ל וכדומה)
- התייחסות לתגמול הוני באופן אבסולוטי (ללא תיקון)
- אי הכללת מענקים מבעל השליטה

## למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר  
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון

04-8607339 | 04-8607329

ibenyakar@deloitte.co.il



לעמוד היחידה לשירות הדירקטוריון

אין להסתמך על תוכן מסמך זה ו/או לעשות בו שימוש כלשהו מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת מסמך זה אלא להסב את תשומת לבך לאמור בו. אין להתייחס למסמך כחוות דעת, אנו מסתמכים על נתונים ציבוריים הנמצאים באחריות החברות בלבד.

דלויט לא תישא באחריות לכל נזק שייגרם למשתמש או לכל צד ג' כתוצאה ישירה או עקיפה מן השימוש במסמך זה, דלויט אינה עקבה לכך שהמידע במסמך הוא המידע העדכני ביותר. הסתמכות על המידע המופיע במסמך והסתמכות על האמור בו היא באחריות המשתמש בלבד.



[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte Brightman Almagor Zohar is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. Through 78 partners and directors and approximately 1000 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets. The firm is a fully integrated member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 154 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.