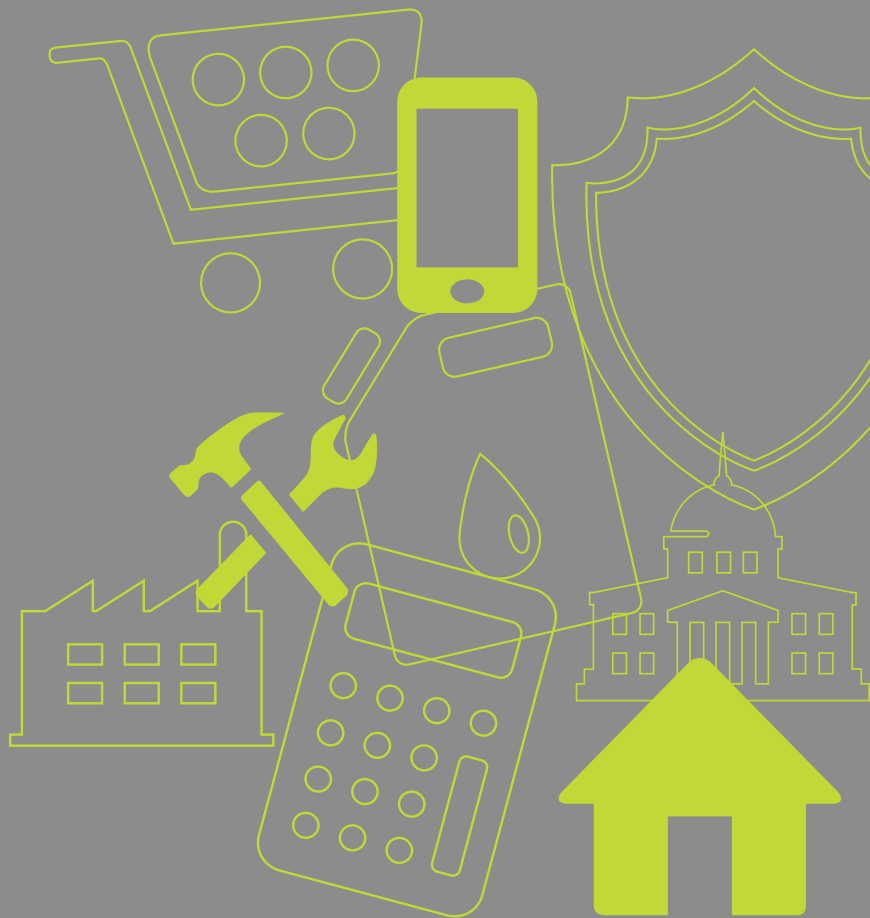


Deloitte.

ניתוח  
נתוני תגמול  
2015



# קצת היסטוריה



## כמידי שנה בחנו את<sup>1</sup>:

- התגמול הממוצע לפי ענפי המשק ובהשוואה לשנים קודמות, על מנת לבחון ולנתח מגמות עיקריות והלימה לביצועים של הענף.
- מרכיבי התגמול והחבילה הכוללת של מנכ"לים בחברות ת"א 100, שכן אנו מאמינים שתגמול מנכ"ל הינו הסמן הימני של התגמול בכל חברה ותגמול יתר נושאי המשרה נגזר מתגמולו של המנכ"ל.
- הרכיבים השונים של חבילת התגמול הכוללת, עם דגש על החלוקה בין הרכיב הקבוע לרכיב המשתנה.
- מגמות חריגות ומעניינות שעולות מתוך כלל הנתונים.



עם פרסום הדוחות השנתיים לשנת 2015, היחידה לשירות הדירקטוריון גאה להביא בפניכם, זו השנה הרביעית, את ניתוח נתוני התגמול המדווחים של חברות ת"א 100 (במסגרת תקנה 21).

השנה נכללו בניתוח כ- 380 נושאי משרה בכירים מ-70 חברות (ללא חברות דואליות וחברות שאין להן נושאי משרה) בחלוקה הענפית הבאה:

להלן פילוח מגזר הפעילות של החברות המשתתפות בניתוח:



1 נתוני השוואה בכל הניתוחים מוצגים לשנתיים אחרות

\* בניתוח דאשתקד ענף הביומד הוצג אף הוא.

# תובנות עיקריות



מאחר ושנות 2013-2014 היוו את תקופת היישום הראשונה של מדיניות התגמול, הן התאפיינו בתנודתיות גבוהה בתגמול המנהלים בחברות ת"א 100. לעומתן, ניתוח נתוני התגמול לשנת 2015 מצביע על יציבות התגמול ברוב ענפי הבורסה.



**תגמול נשים**  
למרות שרק 8% מתפקידי המנכ"ל בחברות ת"א 100 מאוישים על ידי נשים, הן משתכרות בכ-8% יותר ממנכ"לים גברים. כמו כן, הרכב חבילת התגמול של המנכ"ליות "בטוח" יותר משל מקביליהן, שכן המרכיב המשתנה התלוי בביצועי החברה מהווה רק 30% מסך התגמול שלהן, לעומת כ-50% אצל מנכ"לים גברים.

**ענף הנדל"ן והבינוי וענף ההשקעות והאחזקות**  
חלה עליה ברכיב הקבוע בתגמול הממוצע של נושאי המשרה וזאת במקביל לכך שסך התגמול לא השתנה כמעט. הדבר מצביע על הטייה של חבילת התגמול בכללותה, לטובת הרכיב הקבוע שאינו תלוי בביצועי החברות וזאת בניגוד לכוונת המחוקק בחקיקת תיקון 20 לחוק החברות.



## ענף הביטוח

הרכיב ההוני הצטמצם ביחס להרכב החבילה בשנת 2013 אך עולה ביחס ל-2014 ומהווה בשנת 2015 4% בלבד. הרכיב ההוני קושר את התגמול לביצועי החברה בטווח הארוך (בין 3 ל-5 שנים בדרך כלל) והקטנתו מטה את הכף לטובת ביצועים קצרי טווח (רכיב הבנוס שלא השתנה מהותית ב-2015 ביחס ל-2014) ותגמול קבוע שאינו תלוי בביצועים כלל.



## ענף המסחר והשירותים

המרכיב המשמעותי ביותר בחלק המשתנה של התגמול הינו מענק שנתי, כאשר שיעור של 3% בלבד של החבילה הכוללת הינו הרכיב ההוני, אשר מצביע על קשר חלש לביצועים ארוכי טווח בענף זה. גם בענף זה נדרש פיקוח קפדני של שומרי הסף על מנת לוודא כי היעדים השנתיים אינם אגרסיביים מידי והעמידה בהם לא מתעלמת מניהול ראוי של הסיכונים - כלומר על שומרי הסף לוודא כי התגמול מעודד קיימות בטווח הארוך להבדיל מעמידה ביעדים קצרי טווח.



**ענף הטכנולוגיה, ענף המסחר והשירותים וענף התעשייה**  
בענף הטכנולוגיה, גדל הפער בין תגמול מנכ"ל לתגמול שאר נושאי המשרה שכן חלה עליה בתגמול מנכ"לים לצד ירידה בתגמול הממוצע בענף. מגמה הפוכה נצפתה בענף המסחר והשירותים בו קיימת יציבות יחסית בתגמול המנכ"לים בד בבד עם העליה בתגמול הממוצע לנושא משרה ולפיכך הפער בין המנכ"ל ליתר נושאי המשרה דווקא מצטמצם. בענף התעשייה הן התגמול הממוצע לכלל נושאי המשרה והן תגמול המנכ"לים נמצאים במגמת ירידה.

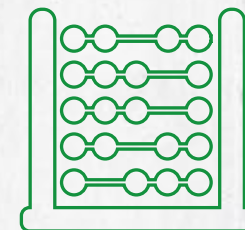


## ענף חיפושי הנפט והגז

בשנת 2015 חלה הירידה המשמעותית ביותר ברכיב הקבוע בענף חיפושי הגז והנפט מבחינה אבסולוטית וכיום הוא מהווה 46% בלבד מסך החבילה. חבילה בעלת רכיב משתנה בשעור של מעל ל-50% נחשבת לחבילה אגרסיבית מבחינת הקשר לביצועי החברה והמשימה העיקרית של שומרי הסף (ועדת התגמול והדירקטוריון במקרה זה) הינה לוודא כי קיימים בלמים ראויים על מנת לא ליצור תמרוץ יתר להשגת תוצאות בכל מחיר.

# הניתוח המלא

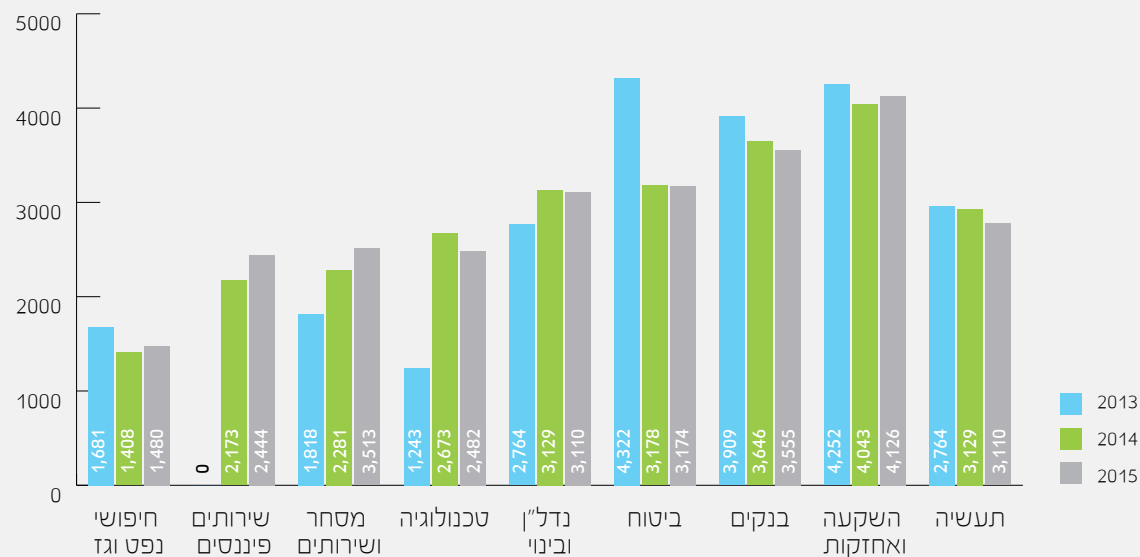
## סך תגמול



סך התגמול הממוצע לנושא משרה בין השנים 2013-2015 באלפי ש"ח

### תגמול כולל ממוצע לנושא משרה באלפי ש"ח לפי ענף בורסה

- ככלל, השינויים בין סך התגמול בשנת 2014 לבין שנת 2015 אינם גדולים, כלומר נשמרה יציבות בערך האבסולוטי של סך התגמול הממוצע לנושא משרה.
- בשני ענפי משק נצפתה ירידה של התגמול הממוצע לנושא משרה החל משנת 2013 - בנקים ותעשייה, שני ענפים נותרו כמעט ללא שינוי - ביטוח ונדל"ן ובינוי ואילו בענף המסחר והשירותים נצפתה עלייה בשלוש השנים האחרונות.
- שיאן ירידת התגמול מבין הענפים ביחס לשנת 2013 הינו ענף הביטוח, אשר סך הירידה בתגמול הממוצע לנושא משרה הינה מעל מיליון ש"ח לשנה. עם זאת, כפי שניתן לראות בגרף הבא, הרכיב הקבוע מתוך סך חבילת התגמול בענף הביטוח הינו בין הגבוהים במשק כאשר יחד עם ענף הבנקאות עומד על כ-2.3 מיליון שקלים לשנה.



# 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.



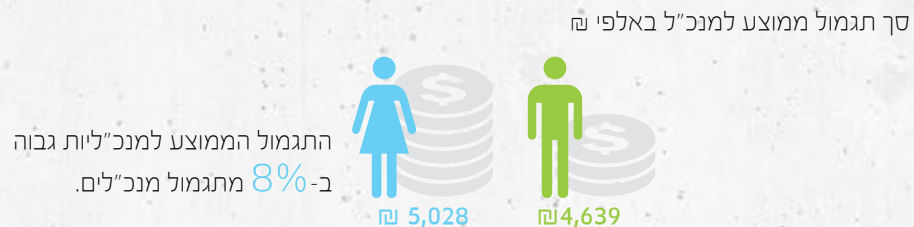
# הרכיב הקבוע

הרכיב הקבוע מייצג את שכרו של נושא המשרה או את דמי הניהול הקבועים יחד עם התוספות הקבועות כדוגמת רכב, סלולרי, סוציאליות ונלוות. רכיב זה אינו תלוי כלל בביצועי החברה.

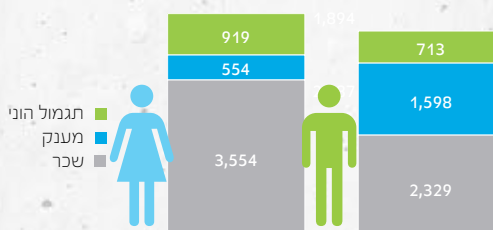


## ניתוח מגדרי

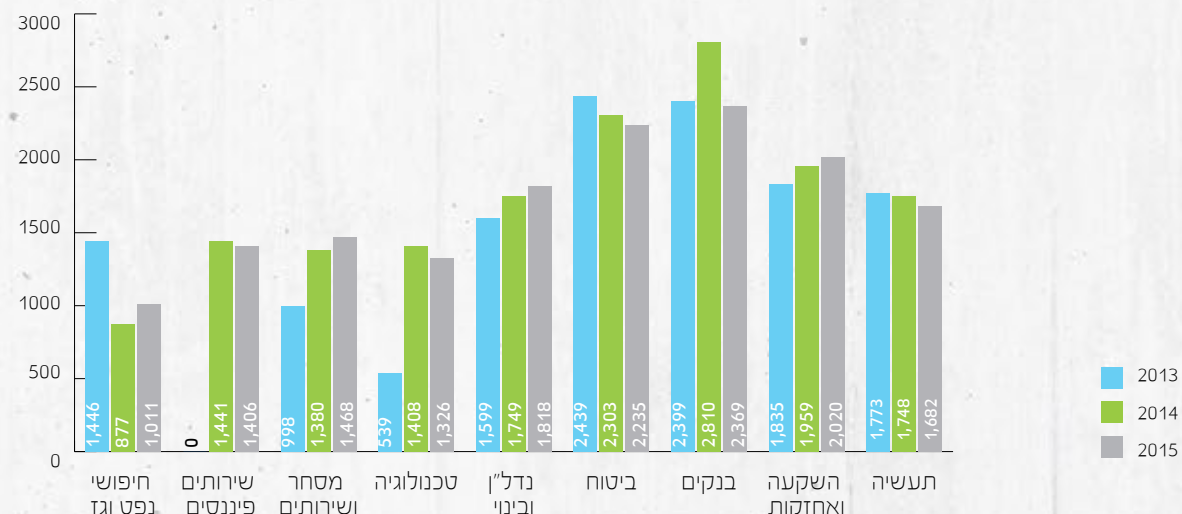
ביקשנו לבחון תחילה את הפילוח המגדרי בנתוני תגמול המנכ"לים בקרב חברות ת"א 100:



שכר מנכ"ל לפי רכיבי תגמול



הרכיב הקבוע שאינו תלוי בביצועים מהווה 70% מהחבילה הכוללת של נשים בתפקידי מנכ"ל, בעוד אצל מנכ"לים גברים רכיב זה מהווה 50% בלבד. ניתן להסיק מכך כי חבילת התגמול של מנכ"לים גברים הינה אגרסיבית יותר בקשר שלה לביצועי החברות.

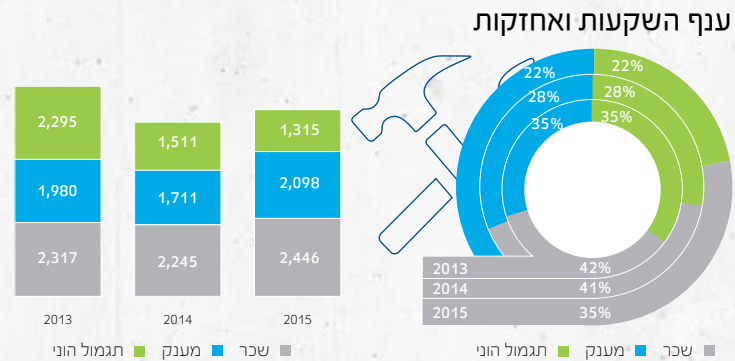


- הממצא העיקרי העולה מתוך ניתוח הרכיב הקבוע הינו כי בשלושה ענפי משק - השקעות ואחזקות, נדל"ן ובינוי, מסחר ושירותים המהווים ביחד כמחצית מהחברות שבמדגם - חלה עליה ברכיב הקבוע הן בין השנים 2013-2014 והן בין השנים 2014-2015. היות ובשניים מהענפים - נדל"ן ובינוי והשקעות ואחזקות - לא השתנה התגמול הממוצע הכולל כמעט בכלל - מצביע הדבר על הטייה של חבילת התגמול בכללותה לטובת הרכיב הקבוע שאינו תלוי בביצועי החברות וזאת בניגוד לכוונת המחוקק בחקיקת תיקון 20 לחוק החברות
- עם זאת במספר ענפים חלה ירידה מסוימת ברכיב הקבוע וזאת בענפי הבנקים, הביטוח, התעשייה והטכנולוגיה - שבשלושה מתוך ארבעה מהם מדובר בהמשך מגמת ירידה זו השנה השניה ברציפות.

# תמהיל התגמול- מנכ"לים (ניתוח לפי ענפים)

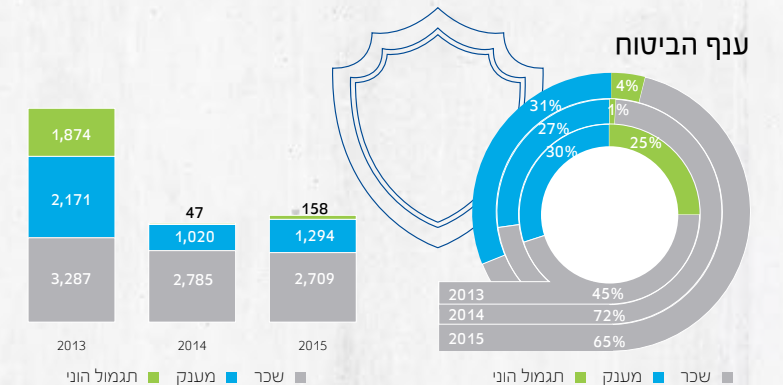
## המגמות הבולטות ביותר:

1. בענף ההשקעות ואחזקות נשמרת יציבות זו השנה השלישית בהרכב חבילת התגמול עם יחס דומה לכל רכיב (קבוע/מענק/הוני).
2. מבחינת הרכב חבילת התגמול, זהו הענף היציב ביותר מבין הענפים הנבחנו.



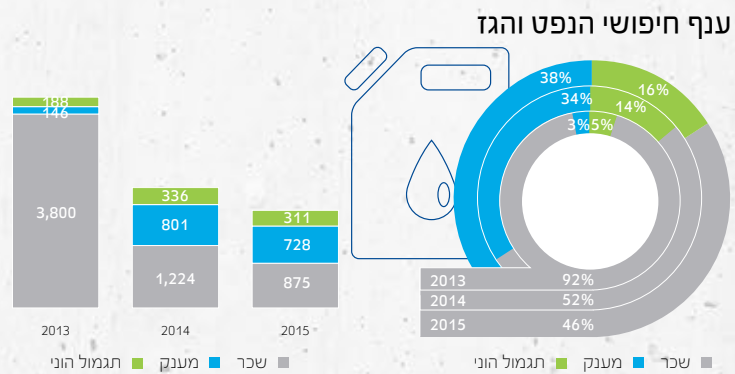
## המגמות הבולטות ביותר:

1. הרכיב ההוני הצטמצם ביחס להרכב החבילה בשנת 2013 אך עולה ביחס ל- 2014 ומהווה בשנת 2015 4% בלבד. הרכיב ההוני קושר את התגמול לביצועי החברה בטווח הארוך (בין שלוש לחמש שנים בדרך כלל) והקטנתו מטה את הכף לטובת ביצועים קצרי טווח (רכיב הבונוס שלא השתנה מהותית ביחס ל- 2014) ותגמול קבוע שאינו תלוי בביצועים כלל.



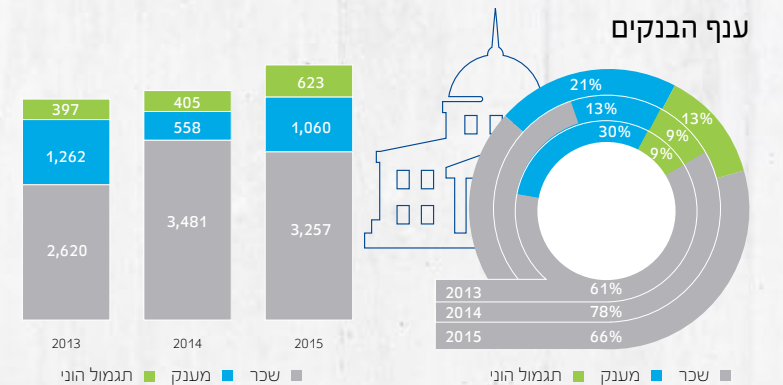
## המגמות הבולטות ביותר:

1. בענף חיפושי הנפט והגז ניכרת מגמת ירידה בסך התגמול הממוצע המקובל בענף זו השנה השלישית ברציפות - כפי שציינו בניתוח סך התגמול הממוצע לעיל. עם זאת, ניתן לראות בניתוח הרכב החבילה כי ישנה תגודתיות גדולה בהרכב חבילת התגמול של אוכלוסיית המנכ"לים.
2. בשנת 2015 חלה הירידה המשמעותית ביותר ברכיב הקבוע מבחינה אבסולוטית וכיום הוא מהווה 46% בלבד מסך החבילה. חבילה בעלת רכיב משתנה בשעור 54% נחשבת לחבילה אגרסיבית מבחינת הקשר לביצועי החברה ובהתאמה, המשימה העיקרית של שומרי הסף (ועדת התגמול והדירקטוריון במקרה זה) הינה לוודא כי קיימים בלמים ראויים על מנת לא ליצור תמרוץ יתר להשגת תוצאות בכל מחיר.



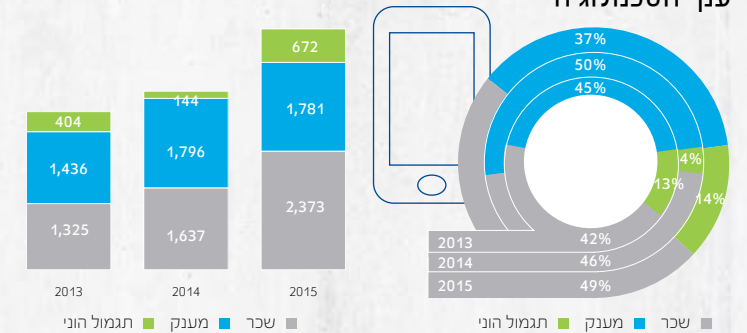
## המגמות הבולטות ביותר:

1. עליה ברכיב ההוני ביחס לשנים עברו ועליה ברכיב הבונוס ביחס לשנה שעברה מתוך כל הרכב החבילה.
2. בדומה לשנת 2013, כשליש מחבילת התגמול ב- 2015 כללה רכיבים משתנים. משקל זה הולם בצורה טובה יותר את יחס הרכיב המשתנה בחבילות תגמול בעולם, בהשוואה למשקל הרכיב בענף הביטוח כפי שהוצג לעיל.



# תמהיל התגמול - מנכ"לים (ניתוח לפי ענפים)

## ענף הטכנולוגיה



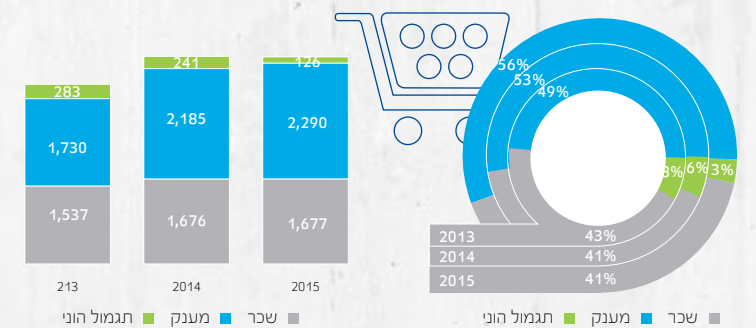
## המגמות הבולטות ביותר:

1. בהרכב חבילת התגמול בענף הטכנולוגיה מתקיימת חלוקה כמעט שווה בין הרכיב הקבוע לרכיב המשתנה. תגמול כזה מקובל מאוד בענף שמתאפיין במתן חבילות תגמול המקשרות בין שכר המנהל לביצועי החברה עוד טרום כניסת תיקון 20 לתוקף.
2. הרכיב הקבוע מתאפיין בעליה הדרגתית ויציבה בקרב המנכ"לים וזאת בניגוד לכך שבכל הענף הרכיב הקבוע דווקא ירד, מה שמצביע על הגדלת הפער בין תגמול מנכ"ל ליתר נושאי המשרה בענף.

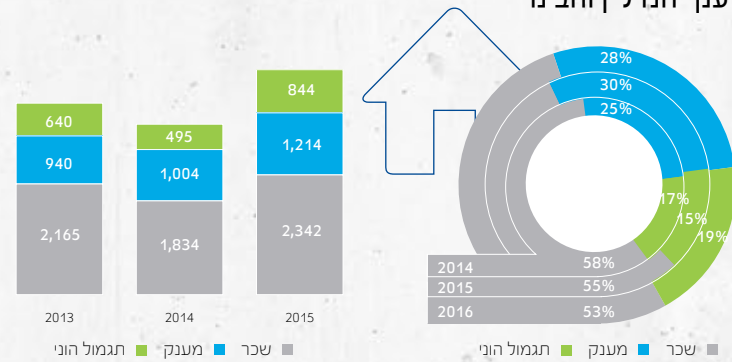
## המגמות הבולטות ביותר:

1. הן הערכים האבסולוטיים של רכיבי החבילה השונים והן הרכיב החבילה הכוללת בקרב המנכ"לים נותר יציב מאז 2013.
2. החלק הארי ברכיב המשתנה בחבילת התגמול הינו המענק השנתי, בעוד 3% בלבד מהחבילה הכוללת הינו הרכיב ההוני, מה שמצביע על קשר חלש בין תגמול לביצועים ארוכי טווח בענף המסחר והשירותים. על כן, בענף זה נדרש פיקוח קפדני של שומרי הסף על מנת לוודא כי היעדים אינם אגרסיביים מידי והעמידה בהם אינה מתעלמת מניהול נכון של הסיכונים.
3. היציבות בחבילת תגמול המנכ"לים לא הולמת את המגמה הכוללת בענף שהוצגה בניית הכולל מעלה - והיא עליה הדרגתית בשנתיים האחרונות בסך התגמול הממוצע בענף. הדבר מצביע על כך שבניגוד לענף הטכנולוגיה, בענף המסחר והשירותים הפער בין תגמול המנכ"ל לתגמול יתר נושאי המשרה בארגון דווקא מצטמצם.

## ענף המסחר והשירותים



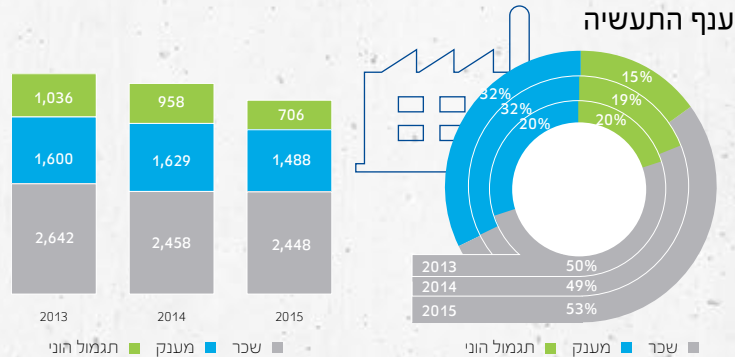
## ענף הנדל"ן והבינוי



## המגמות הבולטות ביותר:

1. מחצית מחבילת התגמול בענף הנדל"ן והבינוי מבוססת על הרכיב הקבוע והמחצית השנייה על רכיבים משתנים. הרכיב ההוני הוא משמעותי ביחס לשאר הענפים ודומה בשיעורו לענף ההשקעות ואחזקות (אם לא לוקחים בחשבון את ענף חיפוי הגז והנפט בו נצפו שיעורים חריגים ותנודתיות גבוהה בין השנים).
2. בשנת 2015 חלה עליה בכל רכיבי התגמול באופן אבסולוט בקרב המנכ"לים בענף זה.

## ענף התעשייה



## המגמות הבולטות ביותר:

1. בענף התעשייה נשמרת זו שנה שלישית ברציפות יציבות בהרכב התגמול, עם חלוקה שווה בין רכיבי התגמול הקבועים והמשתנים וזאת במקביל לירידה קלה בגובה הרכיב המשתנה בכללותו.
2. ירידה בסך התגמול של מנכ"לים בענף זה הינה בהלימה עם הירידה בתגמול הממוצע של נושאי המשרה.

# כללי



החברות אשר תגמולן נותח מאופיינות בשונות רבה באופי פעילותן, המבנה התאגידי שלהן, מיקום הפעילות (בארץ או בחו"ל), הרכב נושאי המשרה שלהן, הגדרת תפקידים, 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 2015 (דולר ארה"ב/יורו)

בחלק מהמקרים נתקבלו החלטות תוך הפעלת שיקול דעת, כגון:

- התייחסות למנכ"ל חברות בנות (לעיתים הושוו לאוכלוסיית מנכ"לים ולעיתים לאוכלוסיית סמנכ"לים) - ברובם 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 להשוואה במעבר תפקידים בתחילת השנה (סמנכ"ל כספים שהפך למנכ"ל וכדומה)
- התייחסות לתגמול הוני באופן אבסולוטי (ללא תיקון)
- אי הכללת מענקים מבעל השליטה
- במידה ומנכ"ל כיהן במהלך השנה ועזב בסופה, שכרו משוקלל לכל השנה.

עם זאת, 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)
- 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

# חריגים ומיוחדים



מספר נתונים נוספים העולים מהניתוח מתייחסים למקרי קיצוץ בהם לא ניתן כלל תגמול משתנה, או שניתן תגמול משתנה שלילי. תגמול משתנה שלילי מתאפשר 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.

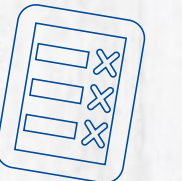
## לפי הניתוח שלנו:

### תגמול קבוע



65<sup>א</sup> נושאי משרה, מתוכם 4<sup>ב</sup> מנכ"לים (ומנכ"לי חברות בנות) קיבלו תגמול קבוע בלבד בשנת 2015.

### אי מתן מענק



עבור 79 נושאי משרה לא דווח מתן מענק בשנת 2015<sup>ג</sup>

### מענק שלילי



עבור 4 נושאי משרה מ-3 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 בחברת.  
ב. מנכ"ל אחד מכהן כמנכ"ל ב-2 חברות.  
ג. לא כולל דיווח כללי על "תגמול דירקטורים" בשורה נפרדת.



# 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](mailto: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 ערבה לכך שהמידע במסמך הוא המידע העדכני ביותר. הסתמכות על המידע המופיע במסמך והסתמכות על האמור בו היא באחריות המשתמש בלבד.