

## היחידה לשירות ה-דירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



**רבעון שני 2016**

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים ואו "להניע" מהלכים חדשים וחשובים בארגונכם, אנו שמחים להזמינכם לדון איתנו בפגישה אישית, בנושאים השונים המוצגים בניוזלטרם.



## בווער על סדר היום

### הקלות בדרישות ממשל תאגידי לחברות נסחרות או - איך ללכת בלי ולהרגיש עם

באמצע חודש מרץ פורסמו על ידי הרשות לניירות ערך הקלות בהוראות הממשל התאגידי החלות על חברות נסחרות ובהן התייחסות לנושאים הבאים:

	מענק בשיקול דעת לנושא משרה כפוף למנכ"ל	<input type="checkbox"/>
	ביטול זכות ההתנגדות לעסקאות על פי תקנות ההקלות	<input type="checkbox"/>
	פטור מפרסום הודעה על אסיפה כללית	<input type="checkbox"/>
	חוב להצבעה על כהונה כפולה כיו"ר ומנכ"ל	<input type="checkbox"/>
	ועדת ביקורת כוועדת תגמול	<input checked="" type="checkbox"/>
	הפחתת הגמול המזערי לדירקטורים חיצוניים	<input type="checkbox"/>
	חידוש התקשרות עם מנכ"ל	<input type="checkbox"/>
	מתן מענק בהיקף שלוש משכורות חודשיות על בסיס קריטריונים לא מדידים	<input type="checkbox"/>
	אישור שינוי לא מהותי בתנאי כהונה	<input type="checkbox"/>
	היעדר זיקה עקב זניחות במהלך כהונה של דירקטור חיצוני	<input type="checkbox"/>
	מינוי דירקטורים חיצוניים שאינם תושבי ישראל	<input type="checkbox"/>
	כהונת דירקטור חיצוני בחברת אגרות חוב שהופכת לחברה ציבורית	<input type="checkbox"/>

ההקלות, כאמור, אמנם ברוכות ברובן ומטרתן להקל על ההתנהלות והעלויות הכרוכות בהיות החברה תאגידי נסחר, אך חשוב לנהוג בזהירות לגבי יישומן על מנת לא "לשפוך את התינוק עם המים".

# להלן מספר דגשים לגבי שלוש מההקלות המודגשות:

מענק בשיקול דעת לנושא משרה  
הכפוף למנכ"ל

1



ומענק של עד שלוש משכורות על  
פי שיקול דעת לכל נושאי המשרה

2

## מהות ההקלה



על פי ההקלות ניתן יהיה להעניק לכל נושא משרה בחברה מענק על בסיס שיקול דעת כל עוד הנ"ל הינו עד תקרה של שלוש משכורות. כמו כן, לנושאי המשרה הכפופים למנכ"ל ניתן יהיה להעניק מענקים ללא התבססות על קריטריונים מדידים וזאת באישור של ועדת התגמול והדירקטוריון.

## דגשים לתשומת לב

בעת עדכון של מדיניות התגמול הקרובה, על ועדת התגמול לשקול את הרלוונטיות של שתי ההקלות לגבי נושאי המשרה הספציפיים ולבחון האם יישום ההקלה הינו לטובת הארגון. נזכיר כי רכיבים מדידים אמורים לעודד את נושא המשרה לפעול באופן מיטבי להעלאת השווי (לא רק כלכלי) של החברה בה הוא עובד. לפיכך, אצל חלק מנושאי המשרה ובפרט אצל בעלי תפקידים ביצועיים יותר (ביחס למנהלי מטה למשל), נכון לקשר בין תגמול משתנה לרכיבים מדידים.



בעת עדכון מדיניות התגמול, ניתן לקבוע פרמטרים מדידים שייבחנו על ידי הדירקטוריון על בסיס תקופתי, מבלי לפרט במדיניות את הפרמטרים עצמם. כך לדוגמא, ניתן יהיה לקבוע מדידים מדידים, שפרסומם לפני פרסום ההקלות היה בעייתי ורגיש - בשל שיקולי תחרות (לדוגמא מדידים המצביעים על כיוון עסקי של החברה, פיתוחים טכנולוגיים צפויים וכו') - ולא לפרסם את המדידים במסגרת המדיניות שכן ההקלות מאפשרות זאת.



## ועדת ביקורת כוועדת תגמול

# 3



### מהות ההקלה

ועדת ביקורת תוכל לשמש גם כוועדת תגמול, ובלבד שהרכב הוועדה יענה על דרישות החוק ביחס לוועדת התגמול.



### דגשים לתשומת לב

הרכב ועדת הביקורת וועדת התגמול זהה בחברות רבות ועל כן איחוד פעילות הוועדות אכן מקל על ההתנהלות. יש לשים לב כי שתי הוועדות (בתנאי שהן אינן מתפקדות גם כוועדה לאישור הדוחות הכספיים) לא חייבות להתכנס, ואף עדיף שלא יתכנסו, בסמוך למועדי אישור הדוחות הכספיים. בעיתוי זה כל בעלי התפקידים המעורבים וכן הדירקטורים פנויים יותר להתעמק בנושאים אשר על סדר היום של שתי הוועדות כאמור, ובשל כך איכות הדיונים עשויה לעלות.



יש לשים לב כי על פי חוק החברות, תגמול נושאי המשרה אמור להיות בהלימה למדיניות ניהול הסיכונים של החברה (לדוגמא בהתחשב בבקרה פנימית, ליקויים בתהליכי עבודה, עמידה בהוראות רגולטוריות ועוד) ועל כך אחראית לרוב ועדת הביקורת של הדירקטוריון מעצם תפקידה.



חשוב להקפיד ולהגדיר את תפקידי הוועדות בצורה ברורה ונבדלת (באמצעות charter) מזו שהייתה קיימת - לאור איחוד פעילותן.



## נושאים לדיון בישיבה



במסגרת עדכון מדיניות התגמול, (שמתרחש השנה בחברות רבות שכן חלפו שלוש שנים מאז פרסומה של המדיניות הראשונה), יש לבחון את הרלוונטיות של ההקלות ולהחליט מהו האופן המיטבי בו יש ליישם הקלות אלו לטובת החברה ונושאי המשרה בה.

במסגרת הישיבה הקרובה של ועדת הביקורת או ועדת התגמול, אנו ממליצים לקיים דיון הפעילות ונוהל charter להגדרת תפקידי הוועדות ולהסדיר את ההחלטות במסגרת העבודה.





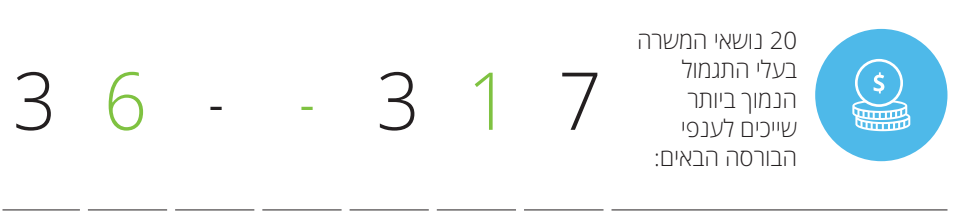
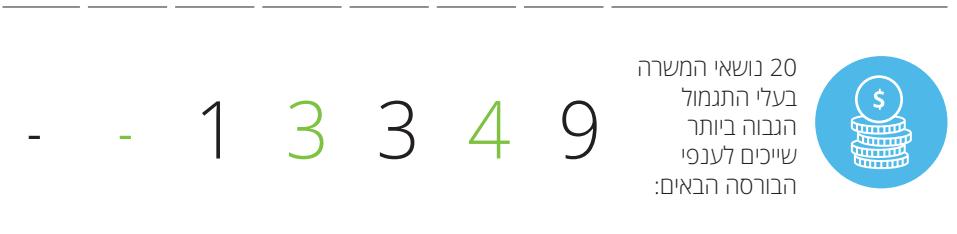
## חם על סדר היום

### ניתוח תגמול נושאי משרה לשנת 2015 – תובנות עיקריות

כמידי שנה, היחידה לשירות הדירקטוריון מביאה בפניכם את ניתוח נתוני התגמול המדווחים של חברות ת"א 100 (במסגרת תקנה 21). מאחר ושנות 2013-2014 היוו את תקופת היישום הראשונה של מדיניות התגמול, הן התאפיינו בתנדוטיות גבוהה בתגמול המנהלים בחברות ת"א 100. לעומתן, ניתוח נתוני התגמול לשנת 2015 מצביע על יציבות התגמול ברוב ענפי הבורסה.

## 20 נושאי המשרה בעלי התגמול הגבוהה והנמוך ביותר, לפי ענפים:

-  מסחר ושירותים
-  חיפוש נפט וגז
-  טכנולוגיה
-  בנקאות
-  תעשייה
-  השקעות ואחזקות
-  נדל"ן ובינוי



### תגמול נשים

למרות שרק 8% מתפקידי המנכ"ל בחברות ת"א 100 מאויישים 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 המששתנה התלוי בביצועי החברה מהווה רק 30% מסך התגמול שלהן, לעומת כ-50% אצל מנכ"לים גברים.



# תובנות עיקריות לפי ענפים:

## 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 המחקק 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 הבונוס 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 מהחבילה 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 אנרגטיים 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 חיפוש הנפט והגז

בשנת 2015 חלה הירידה המשמעותית ביותר ברכיב הקבוע בענף חיפוש הגז והנפט מבחינה אבסולוטית וכיום הוא מהווה 46% בלבד מסך החבילה. חבילה בעלת רכיב משתנה בשעור של מעל ל-50% נחשבת לחבילה אנרגטית 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.



## 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.



מומלץ לבחון את מודל התגמול המקובל בחברה בה הנך מכהן כדירקטור אל מול המגמות בשוק, תוך מתן דגש על הרכב חבילת התגמול המקובל בענפים השונים.

נושאים  
לדיון  
בישיבה





## היחידה לשירות הדירקטוריון

נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוזלטר הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:



ר״ח אירנה בן יקר  
שותפה,  
מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון  
052-5838634  
ibenyakar@deloitte.co.il

---

לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה לשירות הדירקטוריון בדואר רגיל, ניתן ליצור קשר עם  
נעם תל-ורד, שיווק, board@deloitte.co.il או בטלפון 073-3994170



---

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ולא לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ולא תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.

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

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.

© 2016 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.