תגמול בכירים בחברות ציבוריות
מאי 2019



עידית כהן, כלכלנית
מנהלת תחום תגמול בכירים
BDO Consulting


שכר בכירים
בחברות ציבוריות
הרקע לחוק

- הפער בין שכר מנהלים בכירים לשכר הממוצע הינו סוגיה חברתית ומוסרית במדינות רבות, ועל-כן קיימת חשיבה, רגולציה וחקיקה בתחום.

- ועדת נאמן, תיקון 20 לחוק החברות בעניין שכר הבכירים בחברות הציבוריות

- האם שכר גבוה מאוד למנהלים בחברות ציבוריות הוא תוצאה של היצע וביקוש, או שמא מדובר בכשל שוק הדורש מעורבות רגולטורית לשמירה על האינטרס הציבורי והאינטרס של בעלי מניות המיעוט פילוח שכר הבכירים.



תיקון 20 לחוק החברות

בסוף שנת 2012 נכנס לתוקפו וכלל שלושה חידושים עיקריים:

1. הקמת ועדת דירקטוריון שתדון בכל ענייני התגמול - ועדת התגמול.
2. קביעת מדיניות תגמול לכל חברה, שעיקרה קשירה בין ביצועי נושא המשרה לשכרו.
3. אישור מסמך מדיניות התגמול ואישור העסקאות עם נושאי משרה.

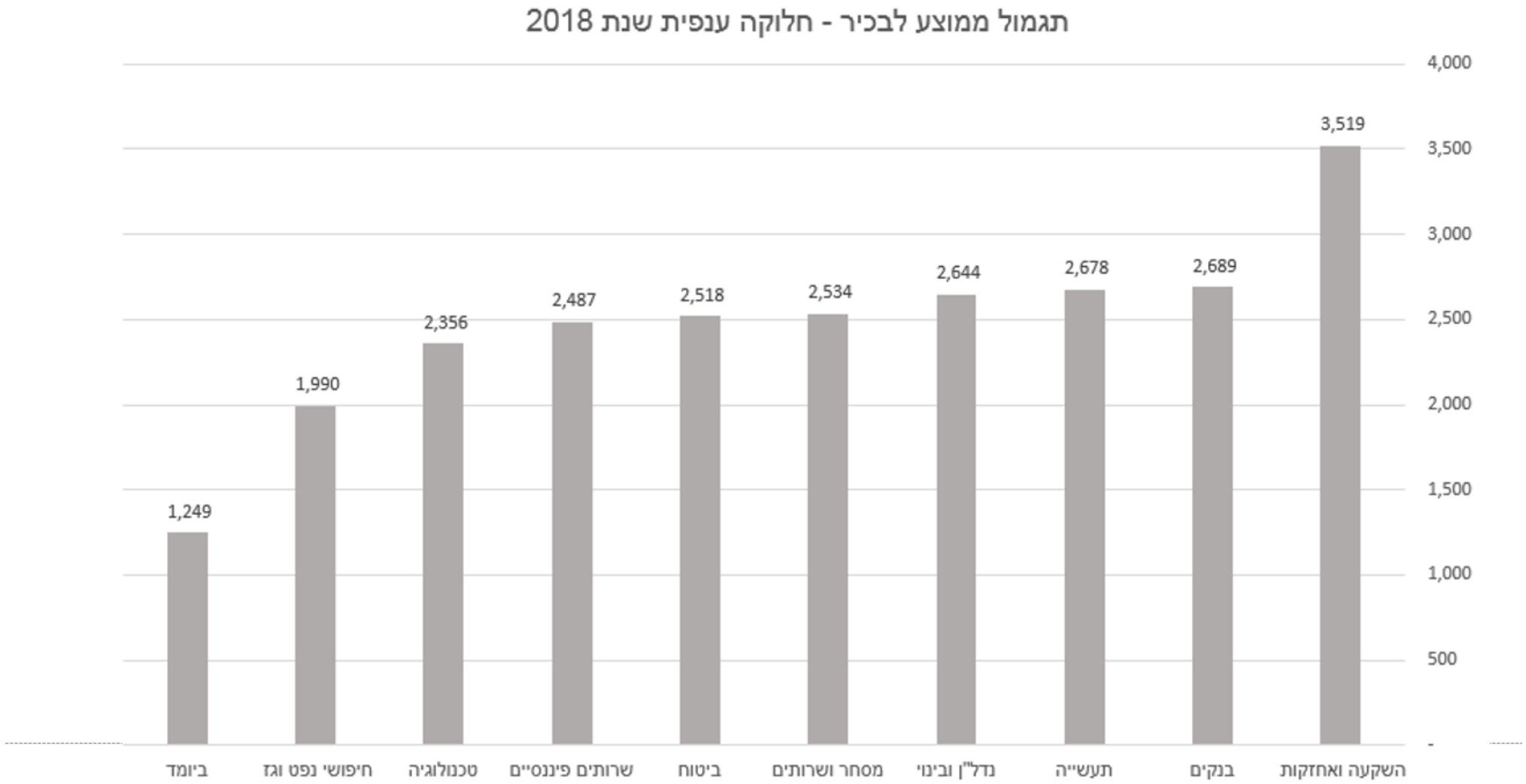
מטרות התיקון הן:

- הגברת השקיפות וחיזוק הקשר בין שכר הבכירים לביצועי החברה.
- תהליך קבלת החלטות התגמול בחברות יהיה מושכל ושקוף ויחזק את הקשר בין מבנה התגמול לבין ביצועי החברה.



בואו נדבר קצת על מספרים...

הגרף להלן מציג את השכר השנתי הממוצע לחברות מדד תל אביב 125 בחלוקה ענפית בשנת 2018:



מדד ה"פי"

להלן עלויות השכר הממוצעות למנהלים בהשוואה לעלויות השכר הממוצעות והמינימאליות במשק בשנים 2017-2018:

	2017	2018
עלות שכר שנתית **ממוצעת** - מנהלים (אלפי ₪)	2,671	2,643
שיעור השינוי בעלות השכר השנתית **הממוצעת**		-1.0%
עלות שכר שנתית **ממוצעת** במשק הישראלי (אלפי ₪)	150	163
מדד "פי" בין עלות שכר שנתית **ממוצעת** - מנהלים לבין עלות השכר **הממוצעת** במשק הישראלי	18	16
עלות שכר **המינימום** במשק הישראלי (אלפי ₪)	76	76
מדד "פי" בין עלות שכר שנתית **ממוצעת** - מנהלים לבין עלות השכר **המינימום** במשק הישראלי	35	35

(1) עלות השכר השנתית הממוצעת במשק הישראלי מהווה אומדן אשר חושב על בסיס שכר שנתי ממוצע חודשי לישראלים ועובדים מחו"ל, במונחי שנה קלנדרית מלאה (12 חודשים), מוכפל במקדם נלוות וסוציאליות בגובה 25%. עלות שכר שנתית ממוצעת במשק הייתה 150, 163 בשנים 2017 ו-2018 בהתאמה.

(2) עלות שכר מינימום במשק הישראלי מהווה אומדן אשר חושב על בסיס שכר מינימום חודשי, במונחי שנה קלנדרית מלאה (12 חודשים), מוכפל במקדם נלוות וסוציאליות בגובה 20%. עלות שכר מינימום שנתי במשק הייתה 76 בשנים 2017-2018.

עלות שכר ממוצעת על פי תפקיד לשנים 2016-2018

	2016		2017			2018		
	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקידים במדגם	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקידים במדגם	גידול/קיטון בעלות השכר השנתית הממוצעת 2016-2017	עלות שכר שנתית ממוצעת (אלפי ₪)	מספר בעלי תפקידים במדגם	גידול/קיטון בעלות השכר השנתית הממוצעת 2017-2018
יו"ר דירקטוריון	3,167	63	2,858	64	-10%	3,013	68	5%
מנכ"ל	4,068	97	3,972	101	-2%	3,763	109	-5%
מנכ"ל חברה בת	3,414	100	3,272	101	-4%	3,217	102	-2%
משנה למנכ"ל	2,592	39	2,682	44	4%	2,654	38	-1%
סמנכ"ל	1,811	118	1,820	116	0%	1,847	131	1%
סמנכ"ל כספים	1,621	61	1,691	60	4%	1,633	65	-3%
אחר	1,891	59	1,827	56	-3%	2,007	57	10%
Grand Total	2,720	537	2,671	542	-2%	2,643	570	-1%

פילוח שכר הבכירים לפי מרכיבי השכר

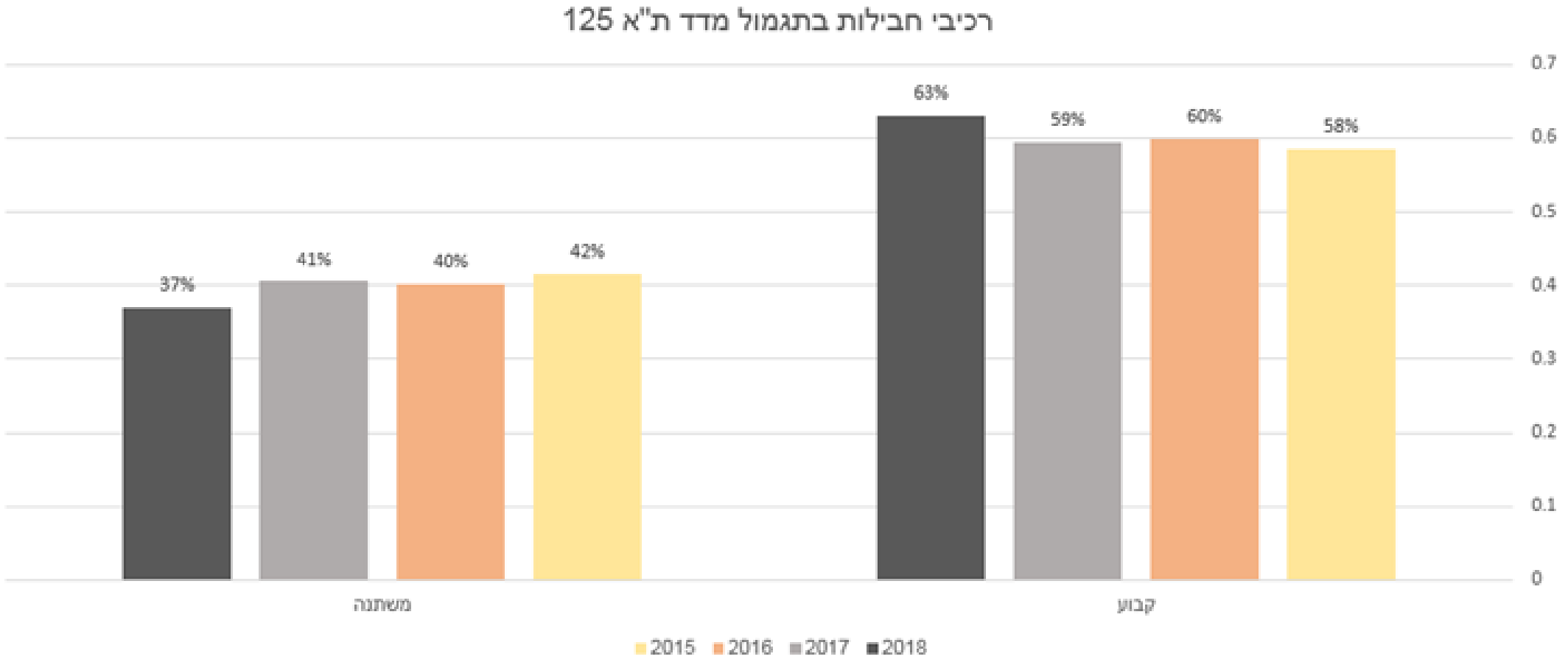
ניתן לחלק את חבילת התגמולים לשני חלקים:

רכיב קבוע: שכר קבוע, דמי ניהול, תנאים סוציאליים ותשלומים אחרים .

רכיב משתנה: בונוסים ו/או מענק על בסיס יעדים, תשלום מבוסס מניות, למשל אופציות, אשר ניתנות למימוש רק לאחר תקופה מוגדרת מראש ובתנאי שהחברה עמדה ביעדים שנקבעו על ידי הבעלים

רכיבי חבילות התגמול

להלן התפלגות רכיבי התגמול של הבכירים בחברות מדד ת"א 125 בשנים 2015-2018:



אבני דרך מרכזיות ביצירת חבילת תגמול

- תכנית אסטרטגית
- תכנית עבודה שנתית ותקציב שנתי
- מדיניות תגמול
- חבילת תגמול

סקרי שכר
בחינת סבירות



בנצ'מרק – מבחן הסבירות

- למה צריך את זה?
- מהו הענף בו פועלת החברה?
- היכן החברה נסחרת?
- האם גודל החברה משפיע?
- מהם הפרמטרים לבחירת החברות בקבוצת ההשוואה?
- המדדים שיש לנתח בקבוצה (ממוצע/חציון/מינימום/מקסימום/אחוזונים)