

תוכניות תגמול למנהלים 2009

ממצאי מחקר PricewaterhouseCoopers בישראל ובעולם

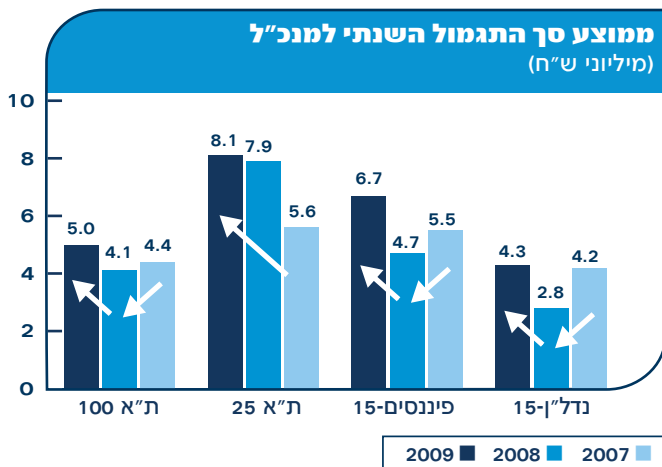
היקף ומבנה מנגנוני התגמול למנהלים הינו אחד הנושאים העומדים באופן עקבי בראש סדר היום הציבורי ברחבי העולם. ניתן לחלק את העיסוק בנושא זה לשלוש סוגיות מרכזיות. האחת - היקף התגמול למנהלים בכירים; השנייה - מנגנוני התגמול; והשלישית - הקשר בין התגמול לבין הביצועים. להלן מובאים עיקרי הממצאים של מחקרים שערכו פירמות PricewaterhouseCoopers בישראל ובעולם, הבוחנים היבטים שונים של סוגיות אלו.

תוכניות תגמול בישראל 2009

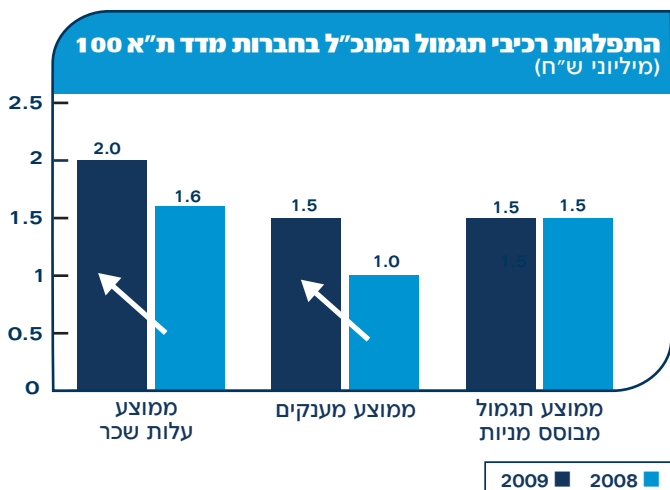
מחלקת תגמול מנהלים ועובדים בקבוצת הייעוץ של קסלמן וקסלמן, PricewaterhouseCoopers Israel ערכה בחודשים אפריל - מאי 2010 מחקר הבוחן את מבנה התגמול של מנהלים בכירים בחברות מדד ת"א 100, מדד נדל"ן-15 ומדד פיננסים-15. המחקר נעשה על בסיס הנתונים אשר דווחו בדוחותיהן הכספיים של חברות אלו לשנים 2007-2009. כמו כן, נבחנו דיווחים לציבור שפורסמו על ידי חברות אלו בהתייחס לתוכניות התגמול מבוסס המניות. להלן מובאים הממצאים המרכזיים:

היקף התגמול

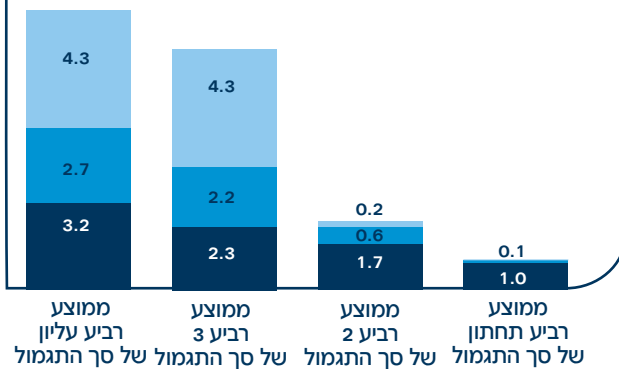
בשנת 2009 ממוצע סך התגמול השנתי למנכ"ל של חברה במדד ת"א 100 (כולל עלות שכר בסיס, מענקים וההוצאה החשבונאית בגין תכניות תגמול מבוסס מניות) עמד על כ- 5.0 מיליוני ש"ח, בהשוואה לכ- 8.1 מיליוני ש"ח למנכ"ל של חברה במדד ת"א 25, כ- 6.7 מיליוני ש"ח למנכ"ל של חברה במדד הפיננסים וכ- 4.3 מיליוני ש"ח למנכ"ל של חברה במדד נדל"ן 15. סכומים אלו מבטאים גידול בסך התגמול הן בהשוואה לנתוני 2008 והן בהשוואה לנתוני 2007.



מניתוח מפורט של רכיבי התגמול הממוצע למנכ"ל בחברות מדד ת"א 100, עולה כי בנטרול רכיב התגמול מבוסס המניות, התגמול הממוצע למנכ"ל בשנת 2009 (שכר בסיס ומענק) עמד על כ- 3.5 מיליוני ש"ח בהשוואה לכ- 2.6 מיליוני ש"ח בשנת 2008. עלות שכר הבסיס למנכ"ל הסתכמה בממוצע בשנת 2009 לכ- 2.0 מיליוני ש"ח, בהשוואה לכ- 1.6 מיליוני ש"ח בשנת 2008. המענקים הסתכמו בממוצע בשנת 2009 לכ- 1.5 מיליוני ש"ח בהשוואה לכ- 1.0 מיליוני ש"ח בשנת 2008.



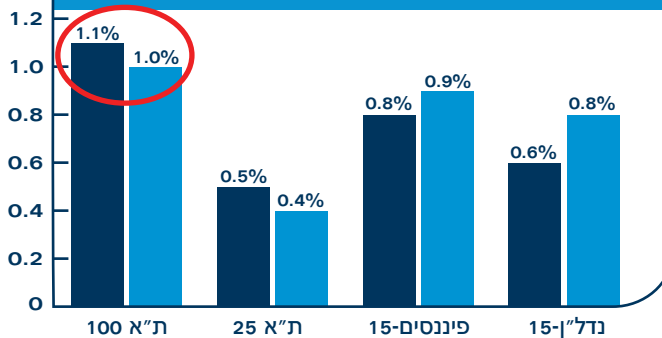
התפלגות רכיבי תגמול מנכ"ל - דירוג לפי רבעים*
מדד ת"א 100 שנת 2009
(מיליוני ש"ח)



■ עלות שכר בסיס ■ מענק ■ תגמול מבוסס מניות

בקרב חברות מדד ת"א 100, עלות שכר הבסיס של מנכ"לים המדורגים ברביע העליון* של סך התגמול הסתכמה לסך של כ- 3.2 מיליוני ש"ח בשנת 2009, בהשוואה לעלות שכר בסיס של כ- 1.0 מיליוני ש"ח של מנכ"לים המדורגים ברביע התחתון של סך התגמול. המענקים של מנכ"לים המדורגים ברביע העליון של סך התגמול עמדו בממוצע על כ- 2.7 מיליוני ש"ח בשנת 2009 בהשוואה לכ- 0.1 מיליוני ש"ח שהוענקו למנכ"לים המדורגים ברביע התחתון של סך התגמול.

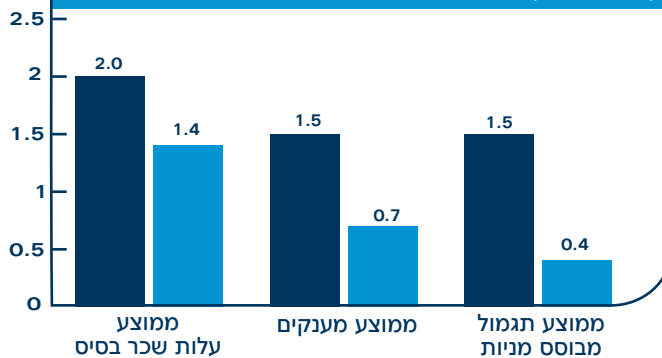
מענק למנכ"ל כאחוז מהרווח הנקי
חברות מדד ת"א 100



■ 2009 ■ 2008

בדומה לנתוני שנת 2008, בשנת 2009, המענק שניתן למנכ"לים של חברות מדד ת"א 100 היווה בממוצע כ- 1% מהרווח הנקי של החברות באותה שנה.

התפלגות רכיבי תגמול נושאי משרה בכירים
חברות מדד ת"א 100 בשנת 2009
(מיליוני ש"ח)



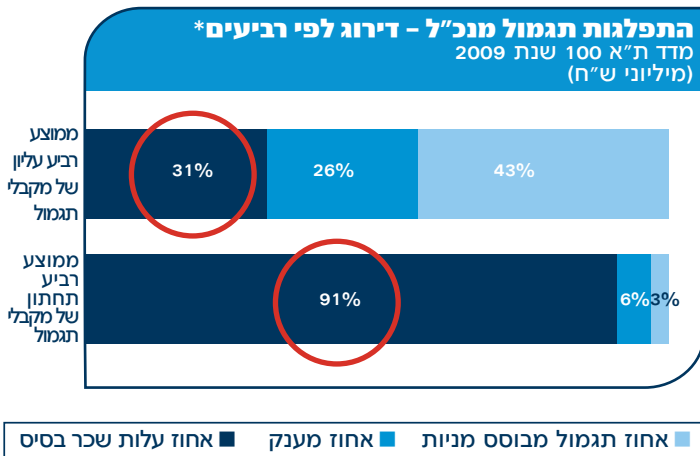
■ מנכ"ל ■ סמנכ"ל

מהשוואה בין רכיבי התגמול של נושאי המשרה הבכירים מקרב חברות מדד ת"א 100 עולה כי בשנת 2009 עלות שכר הבסיס הממוצעת של סמנכ"לים בכירים היוותה כ- 70% מעלות שכר הבסיס הממוצעת של מנכ"לים. המענקים שהוענקו לסמנכ"לים בכירים בחברות אלו, היוו בממוצע כ- 50% מהמענקים שהוענקו למנכ"לים.

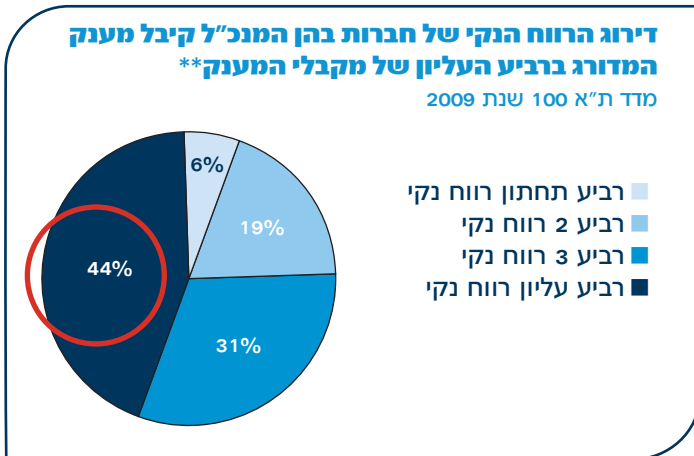
* לצורך הניתוח דורגו המנכ"לים בסדר יורד, החל מהמנכ"ל בעל סך התגמול הגבוה ביותר וכלה במנכ"ל בעל סך התגמול הנמוך ביותר. לאחר מכן חולקה רשימת המנכ"לים לארבע קבוצות שוות, כך שהרביע העליון כולל את המנכ"לים בעלי סך התגמול הגבוה ביותר והרביע התחתון כולל את המנכ"לים בעלי סך התגמול הנמוך ביותר.

הקשר בין תגמול לבין ביצועים

בקרב מנכ"לים אשר מדורגים ברביע העליון* של מקבלי התגמול, עלות שכר הבסיס היוותה בשנת 2009, במוצע, 31% מסך התגמול. לעומת זאת, עלות שכר הבסיס של מנכ"לים המדורגים ברביע התחתון של מקבלי התגמול היוותה בשנת 2009, במוצע, 91% מסך התגמול. מכאן שכ- 70% מסך תגמול המנכ"לים המדורגים ברביע העליון של מקבלי התגמול הינו בעל אופי משתנה (תלוי ביצועים). יתר על כן, עבור מנכ"לים המדורגים ברביע העליון של מקבלי התגמול, עלות שכר הבסיס (הרכיב הקבוע) כמעט שווה בגודלה למענק (רכיב משתנה לטווח קצר).



מניתוח נתוני התגמול לשנת 2009 עולה כי מבין המנכ"לים המדורגים ברביע העליון של מקבלי המענק** בשנת 2009, כ- 44% ניהלו חברות המדורגות ברביע העליון של הרווח הנקי ואילו כ- 6% ניהלו חברות המדורגות ברביע התחתון של הרווח הנקי.

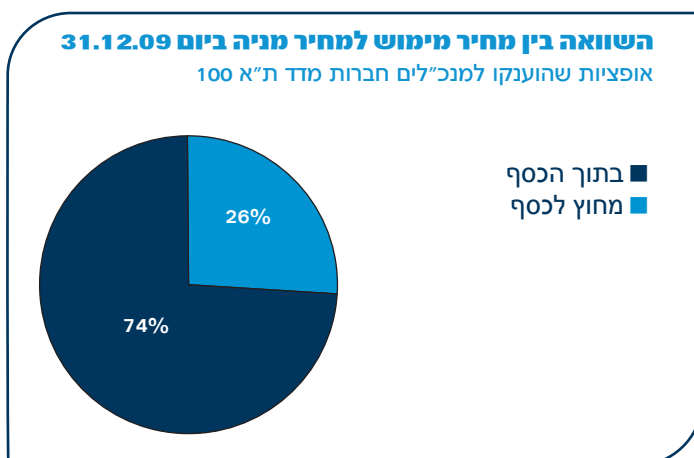


תגמול מבוסס מניות- היקף ומנגנון

מבין חברות מדד ת"א 100 אשר פרסמו נתונים בשנת 2009 אודות תגמול המנכ"ל, כ- 60% דיווחו כי נרשמה בספריהן הוצאה חשבונאית בגין תגמול מבוסס מניות. מניתוח של כ- 40 הענקות של אופציות שהוענקו למנכ"לים מקרב מדד ת"א 100 עד לתום שנת 2009, עולים הפרטים הבאים:

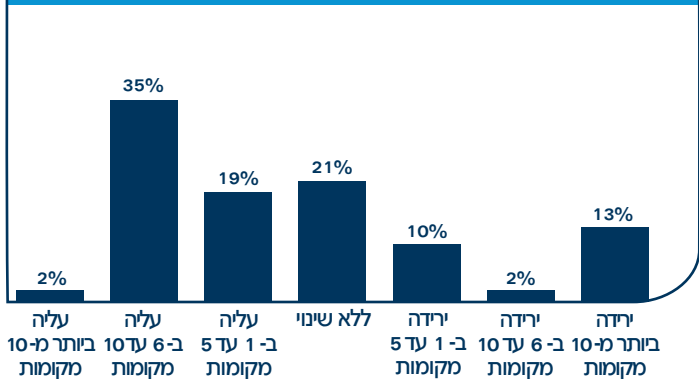
- במרבית המקרים - מחיר המימוש שווה למחיר המניה במועד ההענקה (או לממוצע מחיר המניה כחודש לפני ההענקה)
- האופציות הוענקו במוצע ב- 3 מנות המבשילות אחת לשנה
- כמעט בכל המקרים לא נקבעו יעדי ביצוע המהווים תנאי למימוש האופציות, למעט המשך ההעסקה בחברה ומשך הזמן שחלף
- כמעט בכל המקרים, האופציות הוענקו תוך שימוש במסלול ההוני
- בכ- 55% מהמקרים, מחיר המימוש שנקבע צמוד למדד או לריבית

נכון לתום שנת 2009, כ- 74% מהאופציות שהוענקו ונכללו במדגם כאמור לעיל נמצאו בתוך הכסף. הערך הפנימי הממוצע של אופציות אלו נכון ליום 31.12.2009 עמד על כ- 10.5 מיליוני ש"ח והחציון עמד על כ- 1.8 מיליוני ש"ח.



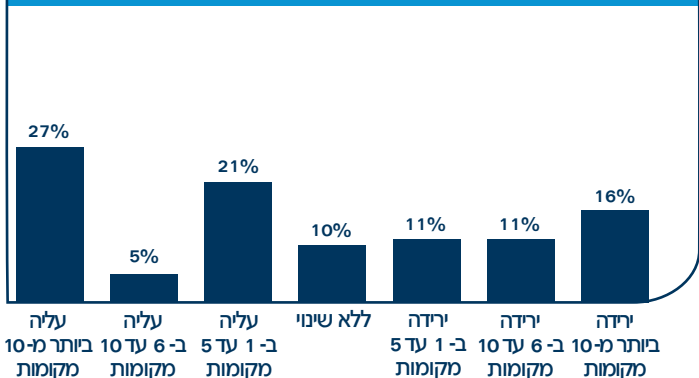
* לצורך הניתוח דורגו המנכ"לים בסדר יורד, החל מהמנכ"ל בעל סך התגמול הגבוה ביותר וכלה במנכ"ל בעל סך התגמול הנמוך ביותר. לאחר מכן חולקה רשימת המנכ"לים לארבע קבוצות שוות, כך שהרביע העליון כולל את המנכ"לים בעלי סך התגמול הגבוה ביותר והרביע התחתון כולל את המנכ"לים בעלי סך התגמול הנמוך ביותר. ** לצורך הניתוח נלקחו המנכ"לים המדורגים ברביע העליון של סך התגמול (ראו הסבר לעיל). בנוסף, דורגו חברות המדגם בסדר יורד, החל מהחברה בעלת הרווח הנקי הגבוה ביותר וכלה בחברה בעלת הרווח הנקי הנמוך ביותר. לאחר מכן, חולקה רשימת החברות הללו לארבע קבוצות שוות, כך שהרביע העליון כולל את החברות בעלות הרווח הנקי הגבוה ביותר והרביע התחתון כולל את החברות בעלות הרווח הנקי הנמוך ביותר. לבסוף בחנו באיזה רביע של הרווח הנקי מדורגות החברות המנוהלות על ידי מנכ"לים המדורגים ברביע העליון של סך התגמול.

דירוג מנכ"לים לפי סך התגמול בהשוואה לדירוג מנכ"לים בנטרול רכיב התגמול מבוסס מניות
 חברות מדד ת"א 100 שנת 2009



התרשים משמאל מציג את השינוי בדירוג המנכ"לים (הפרש הדירוגים) של חברות מדד ת"א 100 בשנת 2009, כאשר מנטרלים מסך התגמול את רכיב התגמול מבוסס המניות (המבוטא במונחי ההוצאה החשבונית שנרשמה בספרים בשנת 2009 ולא במונחי השווי הכלכלי למועד הדוח). מהנתונים עולה כי כאשר מנטרלים את רכיב התגמול מבוסס מניות, כ- 20% מהמנכ"לים נותרים בדירוג המקורי, כ- 30% מהמנכ"לים יורדים או עולים ב- 5 מקומות או פחות וכ- 50% מהמנכ"לים יורדים או עולים ביותר מ- 5 מקומות.

דירוג מנכ"לים לפי סך התגמול בהשוואה לדירוג מנכ"לים לפי רכיב עלות שכר בסיס בלבד
 חברות מדד ת"א 100 שנת 2009



התרשים משמאל מציג את השינוי בדירוג המנכ"לים (הפרש הדירוגים) של חברות מדד ת"א 100 בשנת 2009, כאשר מדרגים את רכיב עלות שכר הבסיס בלבד. מהנתונים עולה כי כאשר מדרגים את המנכ"לים בהתאם לרכיב עלות שכר הבסיס בלבד רק כ- 10% מהמנכ"לים נותרים בדירוג המקורי, כ- 30% מהמנכ"לים יורדים או עולים ב- 5 מקומות או פחות וכ- 60% מהמנכ"לים יורדים או עולים ביותר מ- 5 מקומות.

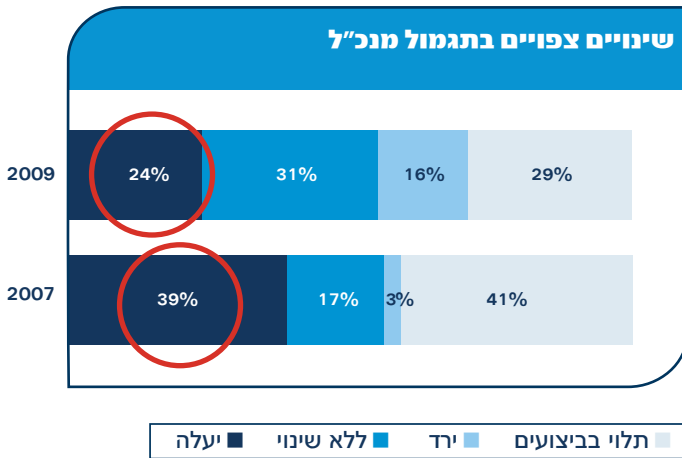


סקר עולמי בנושא תגמול מנהלים - מגמות עדכניות ופרקטיקות מובילות

כדי ללמוד על המגמות העדכניות בנושא תגמול מנהלים ועובדים, ערכה רשת PricewaterhouseCoopers סקר בקרב מנהלים בכירים בחברות ציבוריות גדולות ברחבי העולם. הסקר, אשר נערך בשנת 2009, על רקע ההתאוששות בכלכלה העולמית, בדק סוגיות שונות הקשורות בתגמול מנהלים, תוך התמקדות במנגנוני התגמול מבוסס מניות (אופציות, מניות חסומות וכדומה). ממצאי הסקר הושוו לממצאי סקרים קודמים שנעשו בנושא בשנים 2006-2007. להלן מובאים הממצאים המרכזיים:

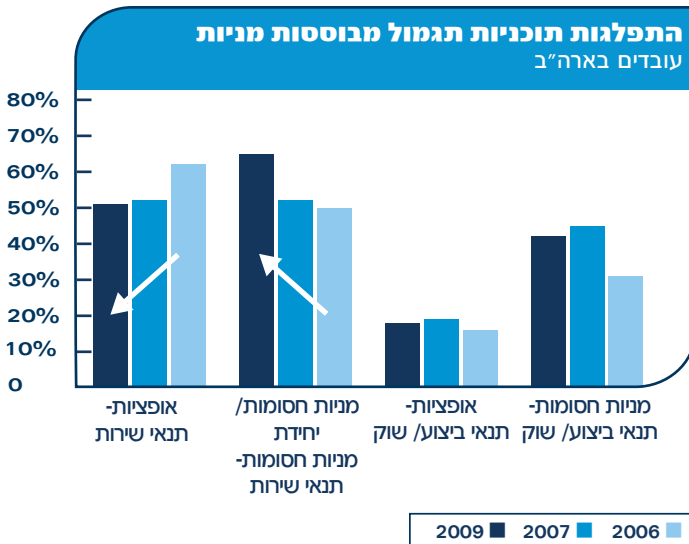
היקפי התגמול

בשנת 2009 כ- 16% מהנשאלים טענו כי תגמול המנכ"ל צפוי לרדת, בהשוואה לכ-3% מהנשאלים בשנת 2007. כמו כן, בשנת 2009 רק כ- 24% מהנשאלים טענו כי תגמול המנכ"ל צפוי לעלות, בהשוואה לכ-39% מהנשאלים בשנת 2007.

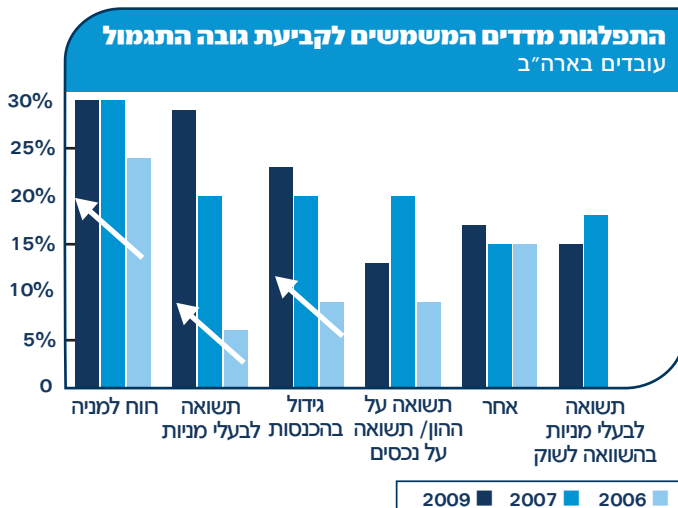


מנגנוני תגמול מבוסס מניות

חברות רבות ברחבי העולם מתכננות לבצע שינויים במנגנוני התגמול מבוסס מניות. כפי שניתן לראות בתרשים המוצג משמאל, המגמה הבולטת ביותר היא הרחבת השימוש במניות חסומות או ביחידות מניות חסומות חלף השימוש באופציות. מגמה נוספת היא החלפת מנגנוני התגמול תלויי השירות (לדוגמא- אופציות שהבשלתן מותנית אך ורק בכך שהניצעים יוסיפו להיות מועסקים על ידי החברה), במנגנוני תגמול תלויי ביצועים.



בשנת 2009 ניכר גידול בהיקף השימוש במדד הרווח למניה, התשואה לבעלי מניות והגידול בהכנסות, כמדדים הקובעים את היקף התגמול, בהשוואה לשנים 2006 - 2007. מגמה זו צפויה להימשך גם בשנה הקרובה.



חשיבה מחודשת על תוכניות תגמול למנהלים ועובדים

בישראל, כמו בעולם, מתבצעת כיום חשיבה מחודשת בנוגע למבנה תוכניות התגמול של מנהלים ועובדים, מתוך מטרה להטמיע בהן את התובנות והלקחים שנלמדו בשנים האחרונות. בנייה והטמעה נכונה של תוכניות תגמול יסייעו לחברות להתמודד עם האתגרים הרבים העומדים בפניהן ולהבטיח את השגת היעדים שהגדירו לעצמן.

מחקר זה נערך מדי שנה על-ידי מחלקת תגמול עובדים בקבוצת הייעוץ של PwC ישראל. מניסיון השנים האחרונות למדנו שמחקר זה המציע נתוני Benchmark ייחודיים מהארץ והעולם הפך לכלי המסייע למקבלי החלטות בהבנת המגמות בארץ ובעולם, בבואם לבנות תוכניות תגמול למנהלים ועובדים. נשמח לעמוד לרשותכם.

כיצד נוכל לסייע לכם?

מחלקת תגמול עובדים בקבוצת הייעוץ של PwC ישראל מיעצת לחברות בעלות היקפי פעילות שונים ואשר פועלות בתעשיות שונות, בכל הקשור לבניית תוכניות תגמול למנהלים ועובדים:

- בניית מודל תגמול כולל
- שינוי מודל תגמול קיים
- בדיקת האפקטיביות של מודל תגמול קיים והמלצות לשיפור
- ליווי בתהליך בניית מנגנון מענקים למנהלים ועובדים
- ליווי בתהליך הענקת תגמול מבוסס מניות
- שינוי תנאים של תוכנית תגמול מבוסס מניות קיימת (כולל תמחור מחדש של אופציות)
- הערכות שווי של תוכנית תגמול מבוסס מניות לצרכים שונים
- ליווי תהליך אישור תוכנית התגמול

נשמח לעמוד לרשותכם:

רו"ח צור פניגשטיין, שותף
מנכ"ל משותף, קסלמן פיננסים
קבוצת הייעוץ, PwC Israel
03-7954588
tzur.fenigstein@il.pwc.com



רו"ח הילי קריזלר
ראש מחלקת תגמול וממשל תאגידי
קבוצת הייעוץ, PwC Israel
03-7954808
heelee.kriesler@il.pwc.com

