

www.pwc.com/il

שכר הבכירים בישראל – התפתחות ומגמות

גיל מור, רו"ח, שותף, ראש תחום
הייעוץ הכלכלי, PwC Israel

כנס תגמול בכירים
נובמבר 2015

נושאים לדיון

1. רגולציה

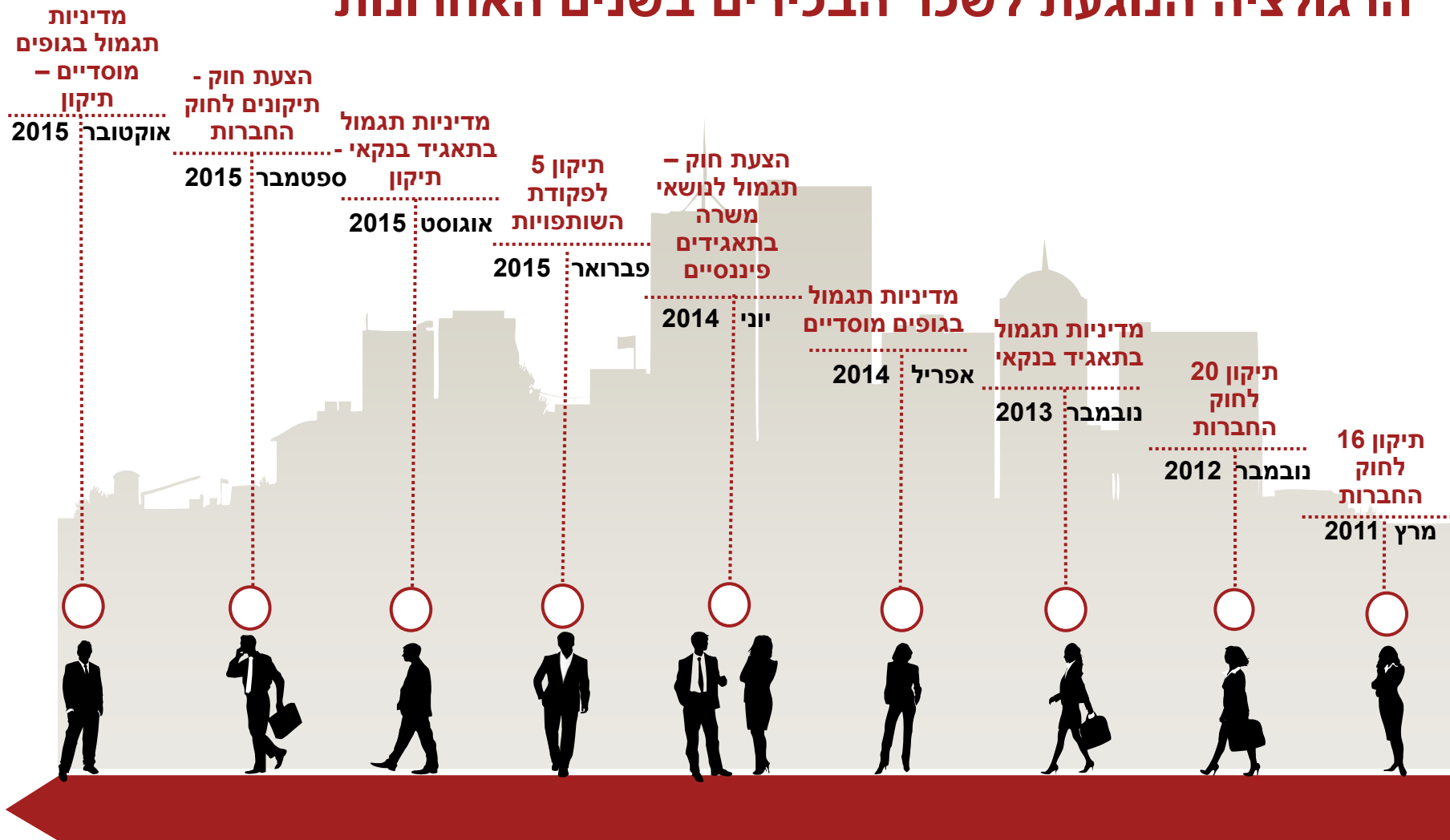
2. תגמול בכירים – מחקר משווה PwC Israel

3. מחקרים מהעולם

5. מבט לעתיד



הרגולציה הנוגעת לשכר הבכירים בשנים האחרונות



מטרות הרגולציה הנוגעת לשכר בכירים

תיקון 16 לחוק החברות

להביא לשינוי ביחסי הכוחות במשולש התאגידי, הכולל את בעלי השליטה, בעלי מניות המיעוט והדירקטוריון. במרכז התיקון עומד הניסיון לאזן בין הגורמים הללו על ידי העברת חלק מכוחות בעלי השליטה אל בעלי מניות המיעוט ומתן יכולת גבוהה יותר למיעוט בקבלת החלטות בחברה.

תיקון 20 לחוק החברות

להביא לתהליך קבלת החלטות מושכל ושיקוף בנושא השכר.

מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי

הוראה זאת קובעת כללים שמטרתם להבטיח שהסדרי התגמול בתאגיד הבנקאי יהיו עקביים עם מסגרת ניהול הסיכונים ועם המטרות ארוכות הטווח של התאגיד הבנקאי וגובשה בהתאמה לחוק החברות (תיקון מס' 20).

מדיניות תגמול בגופים מוסדיים

קביעת הוראות לעניין גיבוש מדיניות תגמול של נושאי משרה, בעלי תפקיד מרכזי ועובדים אחרים בגופים מוסדיים, ומניעת תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם יעדיו ארוכי הטווח של גוף מוסדי, עם מדיניות ניהול הסיכונים שלו, ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעותו.

הצעת חוק – תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים

לקבוע כי הציבור, באמצעות מערכת המס, לא "ישא" בנטל שהינו מעבר לסכום המוגדר במסגרת חוק זה, וזאת בין היתר בכוונה להגביל ולהפחית את שכר נושאי המשרה הבכירים בגופים פיננסיים.

תיקון 5 לפקודת השותפויות

להחיל כללי ממשל תאגידי בשותפויות ולהגביר את הפיקוח והבקרה על פעולות השותף הכללי ובכך לשפר את ההגנות על המשקיעים מהציבור.

מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי - תיקון / מדיניות תגמול בגופים מוסדיים – תיקון

קביעת כללים שמטרתם להבטיח שהסדרי התגמול יהיו עקביים עם מסגרת ניהול הסיכונים ועם המטרות ארוכות הטווח של התאגיד.

הצעת חוק - תיקונים לחוק החברות

ליצור רגולציה מאוזנת וגמישה המביאה בחשבון את העלויות היחסיות של הרגולציה על חברות קטנות ואת הצורך בהסרת חסמים ועידוד הכניסה לשוק ההון.

מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי - תיקון מאוגוסט 2015

נקודות מרכזיות

תגמול יו"ר הדירקטוריון

- יו"ר הדירקטוריון יקבל תגמול קבוע בלבד.
- גובה התגמול הקבוע של יו"ר הדירקטוריון ייקבע ביחס לאופן התגמול של יתר חברי הדירקטוריון בתאגיד הבנקאי, ובהתחשב בין היתר בגודלו של התאגיד הבנקאי ובמורכבות פעילויותיו, וכן בהתחשב בהיקף המשרה.
- התאגיד הבנקאי רשאי לשלם ליו"ר הדירקטוריון תנאים סוציאליים והוצאות נלוות בהתאם לנהוג בתנאי ההעסקה של כלל נושאי המשרה בתאגיד הבנקאי.

מטרת התיקון היא לבדל את יו"ר הדירקטוריון מהנהלת הגוף המפוקח ובכך לחזק את מעמדו כגורם מוביל בדירקטוריון בהתוויית האסטרטגיה של התאגיד הבנקאי ואישור מדיניות התאגיד הבנקאי, לצד תפקידו כגורם בקרה.

מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי - תיקון מאוגוסט 2015

נקודות מרכזיות (המשך)

נושאים נוספים:

- קביעת קריטריונים להשבת תגמולים משתנים ששולמו לעובד מרכזי.
- חברי הדירקטוריון של תאגיד בנקאי יקבלו תגמול קבוע בלבד, בדומה ליו"ר הדירקטוריון.
- תגמול כל הדירקטורים בתאגיד הבנקאי, למעט יו"ר הדירקטוריון, ייקבע באופן זהה ובהתאם לאופן קביעת גמול דירקטור חיצוני על פי תקנות החברות.
- כל תאגיד בקבוצה הבנקאית נדרש לשאת בעלויות נושא המשרה הבכירה או העובד שלו.
- ייאסר על עובד מרכזי לקבל תגמול בכל צורה שהיא ישירות מבעלי השליטה בתאגיד, מקרוביהם או מתאגידים בשליטת גורמים אלו. ההנחיה לא תחול על דירקטור שאינו חיצוני, אך תחול על יו"ר הדירקטוריון.

גופים מוסדיים - עיקרי החוזר של הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון

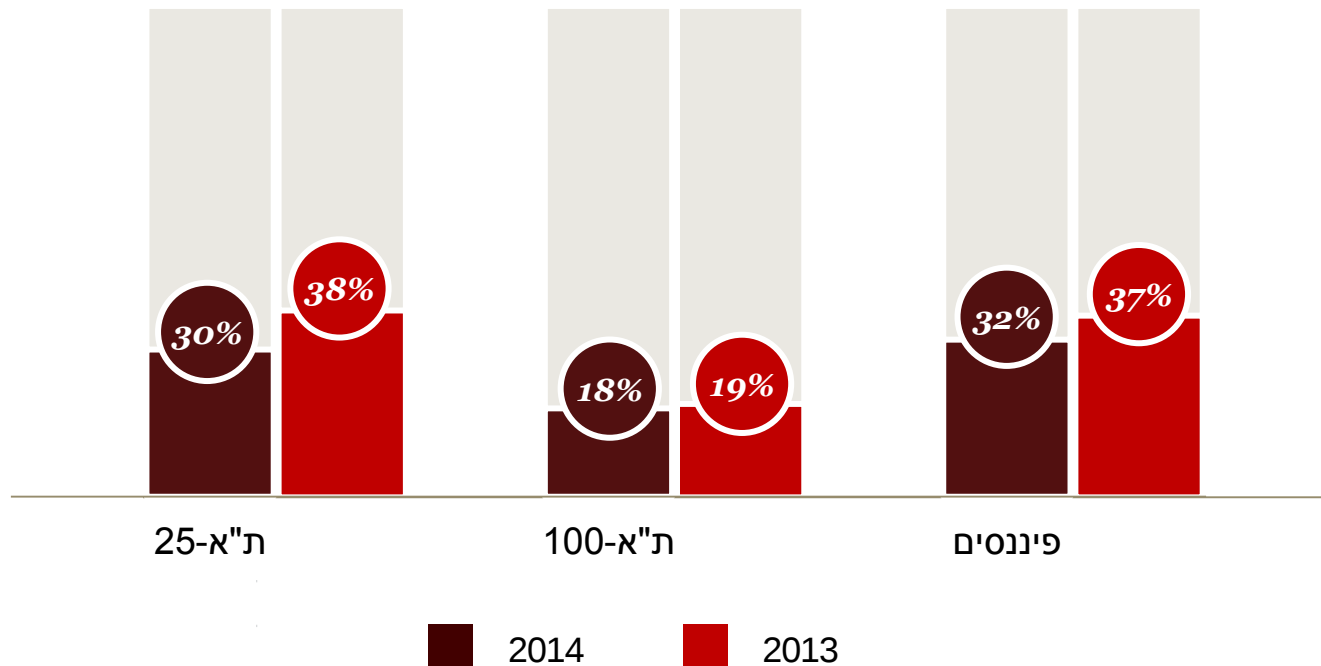


- תגמול של יו"ר הדירקטוריון יהיה קבוע ולא יכלול רכיבים משתנים (מענק ותגמול הוני).
- תגמול של יו"ר הדירקטוריון ייקבע ביחס לשכרו של דירקטור חיצוני, כמכפלה של שכר דירקטור חיצוני באותו גוף.
- תקרה לתגמול יו"ר הדירקטוריון - יקבע יחס מרבי שבו יוכפל תגמול דירקטור חיצוני לצורך קביעת תגמול יו"ר הדירקטוריון. תגמול דירקטור חיצוני לעניין קביעת תגמול יו"ר הדירקטוריון, יחושב על פי המספר המזערי של ישיבות דירקטוריון וועדותיו המחויב על פי הוראות הדין.

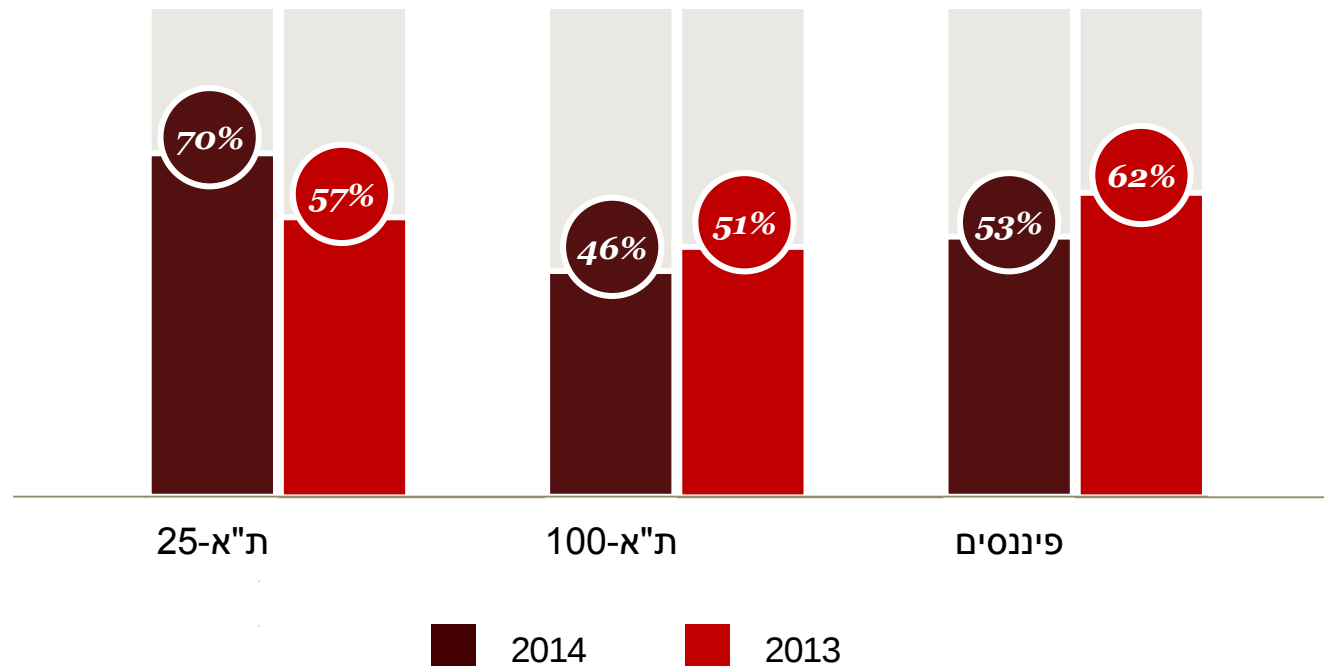
הצעת חוק: שכר בכירים בתאגידים פיננסיים

- הוצאות שכר מעבר לתקרה של 3.5 מיליון שקל, לא יוכרו לצורך מס.
- קביעת מנגנון לאישור חבילת התגמול העולה על 3.5 מיליון ש"ח בשנה - שכר העולה על התקרה של 3.5 מיליון ש"ח מחייב אישור של ועדת תגמול, דירקטוריון ואסיפה כללית. אישור שכר גבוה מהתקרה יהיה מותנה באישור של רוב מבעלי מניות המיעוט.
- חובת דיווח על כל עובד או נושא משרה אשר עלות השכר המשולמת לו עולה על 3.5 מיליון שקל.

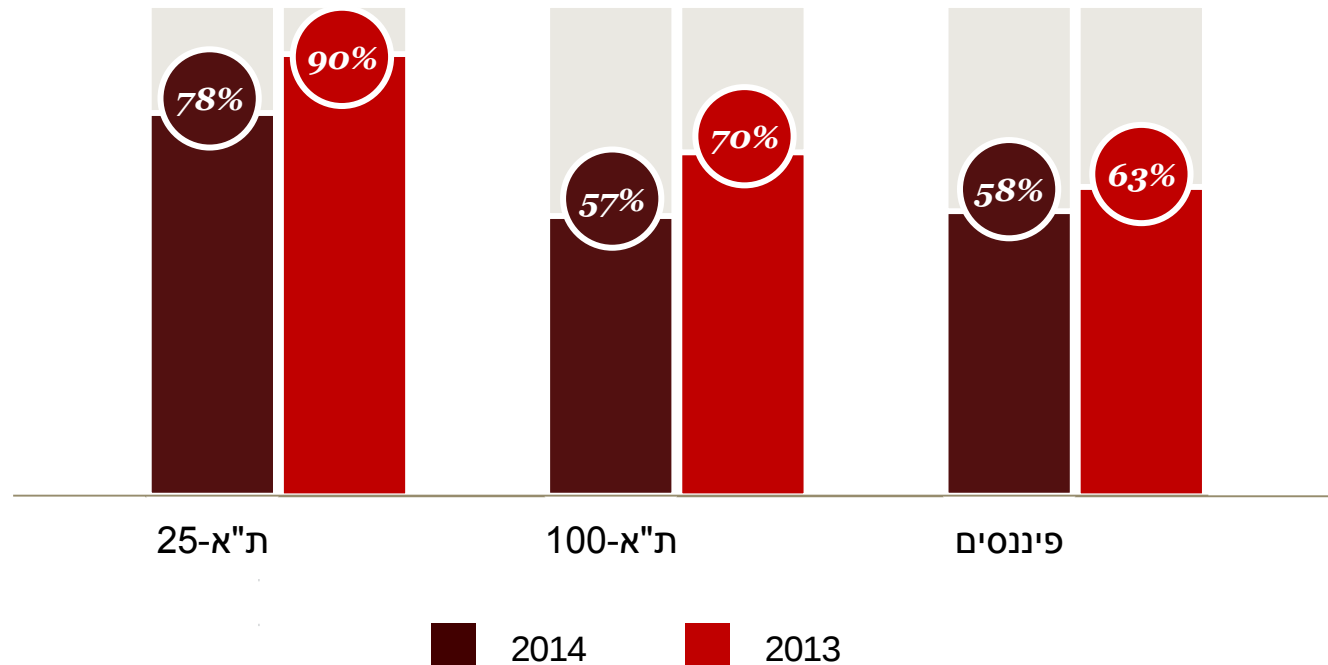
שיעור החברות בהן עלות השכר של המנכ"ל גבוהה מ- 3.5 מיליון ש"ח



שיעור החברות בהן עלות השכר + המענק של המנכ"ל גבוה מ- 3.5 מיליון ש"ח



שיעור החברות בהן סך התגמול של המנכ"ל גבוה מ- 3.5 מיליון ש"ח



הצעת חוק: תיקונים לחוק החברות

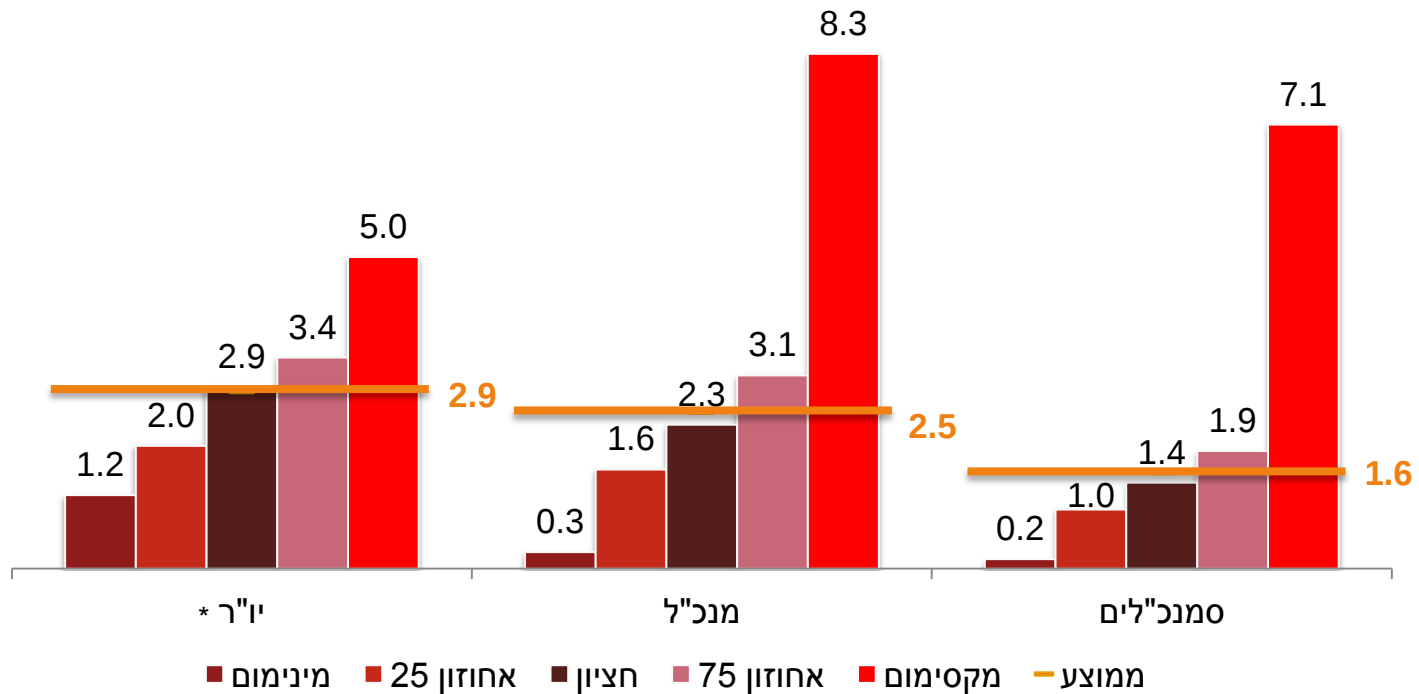
בספטמבר 2015 פירסם משרד המשפטים תיקונים מוצעים לחוק החברות, הכוללים הקלות באופן תגמול של נושאי משרה:

- קביעת קריטריונים מדידים לתגמול המשתנה לא תחול על נושאי משרה הכפופים למנכ"ל הואיל ואופי תפקידם מקשה בחלק מהמקרים להגדיר זיקה משמעותית בין שכר לקריטריונים מדידים של ביצוע (יועץ משפטי, סמנכ"ל רגולציה, סמנכ"ל כח אדם ועוד).
- מוצע לעגן כי מענק בשיקול דעת בגובה של עד 3 משכורות חודשיות מקיים את הדרישה לפיה חלק לא מהותי מהרכיב המשתנה יוענק על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה.

מטרת התיקונים היא ליצור רגולציה מאוזנת וגמישה המביאה בחשבון את העלויות היחסיות של הרגולציה על חברות קטנות ואת הצורך בהסרת חסמים ועידוד הכניסה לשוק ההון.

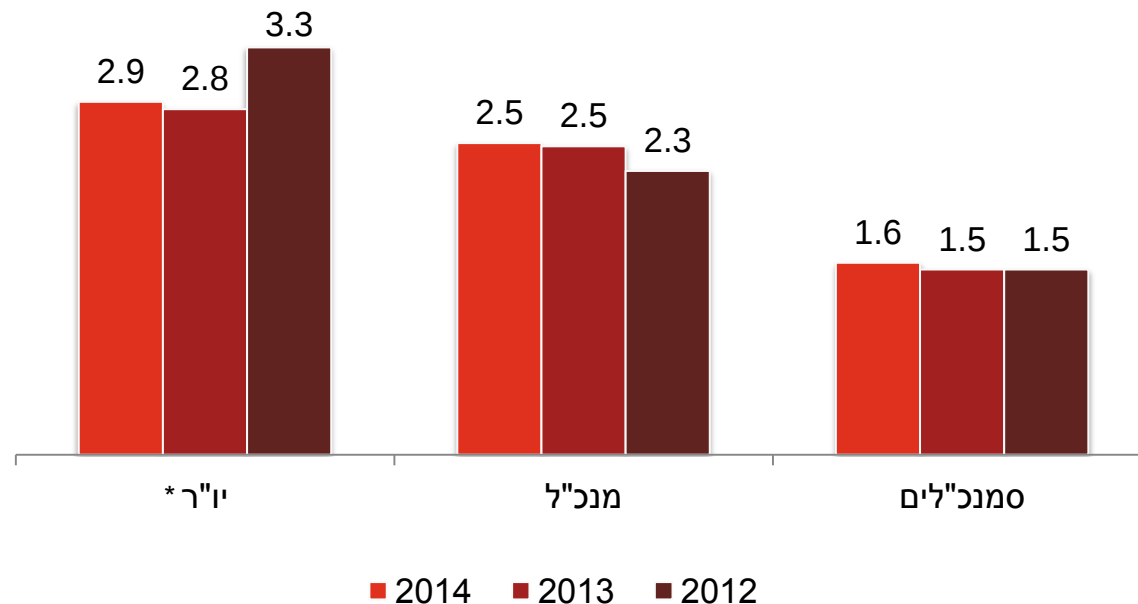
PwC Israel תגמול בכירים, מחקר משווה - עלות שכר בסיס

עלות שכר ממוצעת - ניתוח לפי אחוזונים, חברות מדד ת"א-100 שנת 2014 (מיליוני ש"ח)



* לאחר תקנון למשרה מלאה

עלות שכר ממוצעת, חברות מדד ת"א – 100 (מיליוני ש"ח)

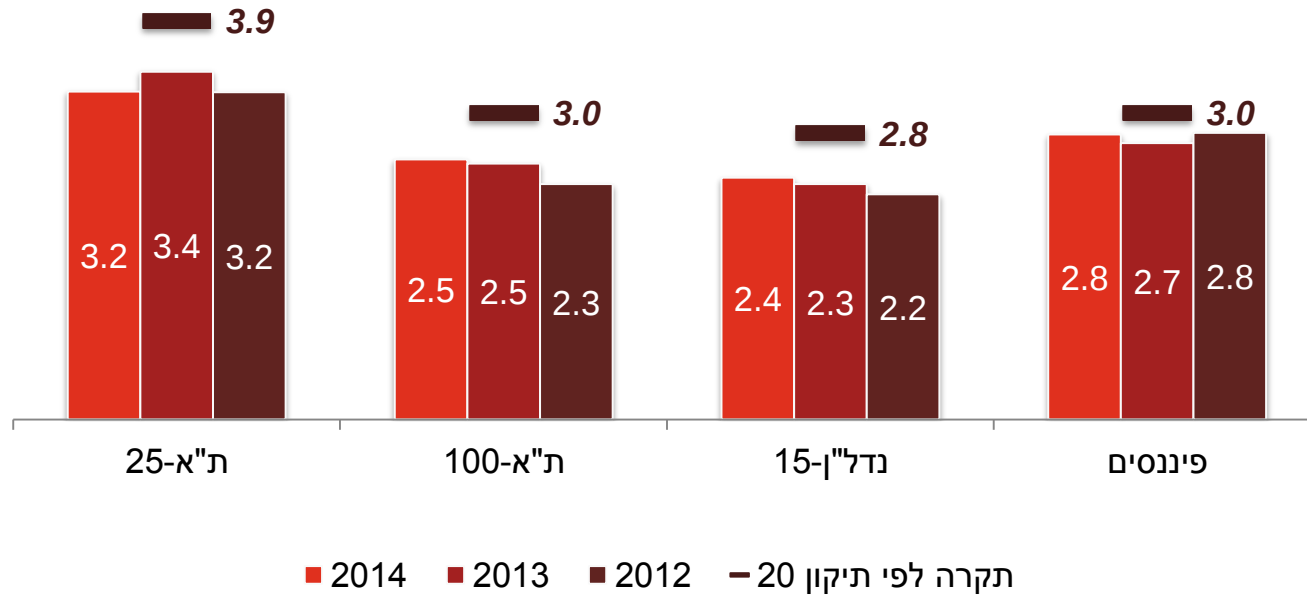


- עלות השכר הממוצעת של נושאי המשרה בחברות הכלולות במדד ת"א-100 יציבה בין השנים 2013 – 2014
- עלות השכר הממוצעת של הסמנכ"לים נמוכה בכ- 36% מעלות השכר הממוצעת של המנכ"ל ובכ- 45% מעלות השכר הממוצעת של היו"ר בשנת 2014

* לאחר תקנון למשרה מלאה

מקור: PwC Israel - מחקר בנושא תוכניות תגמול למנהלים 2014

עלות שכר ממוצעת של מנכ"ל (מיליוני ש"ח)

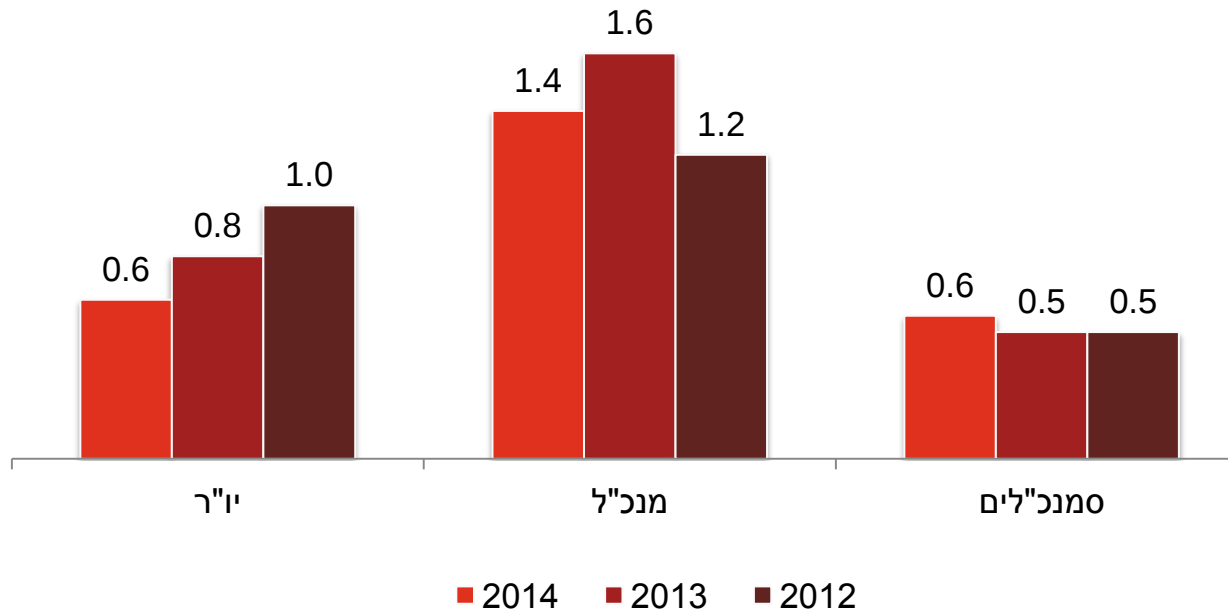


עלות השכר במדדים שנבחנו שומרת על יציבות לאורך השנים 2012 – 2014

תגמול בכירים, מחקר משווה PwC Israel

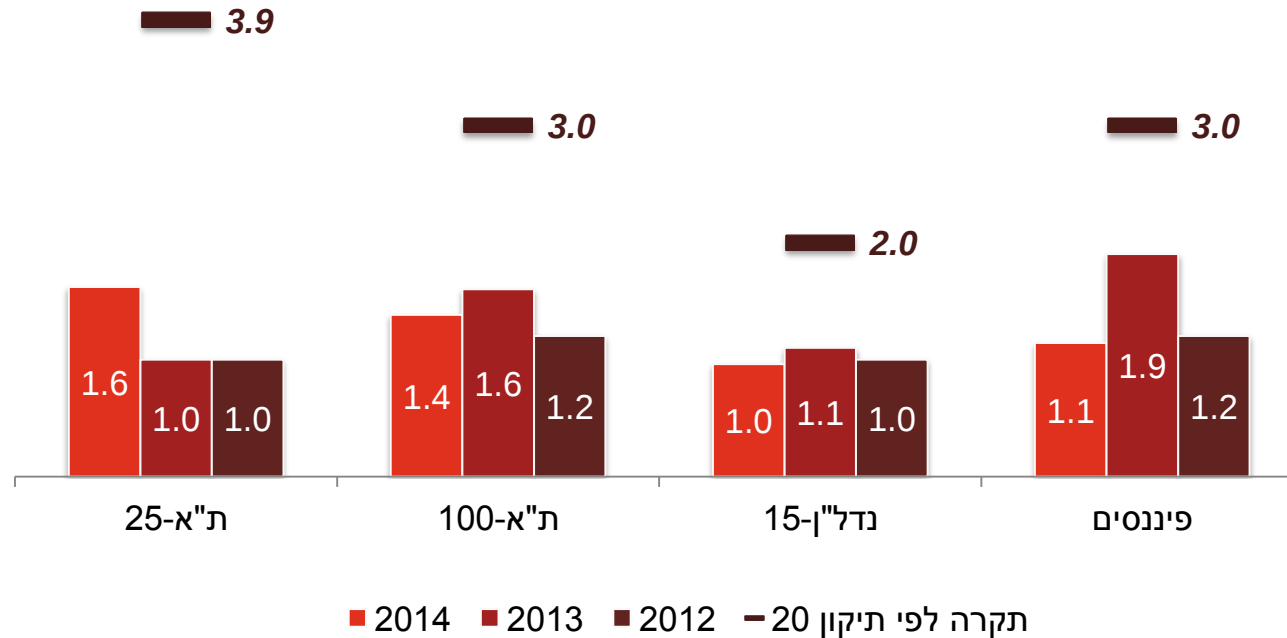
- מענק שנתי

ממוצע מענק שנתי, חברות מדד ת"א – 100 (מיליוני ש"ח)



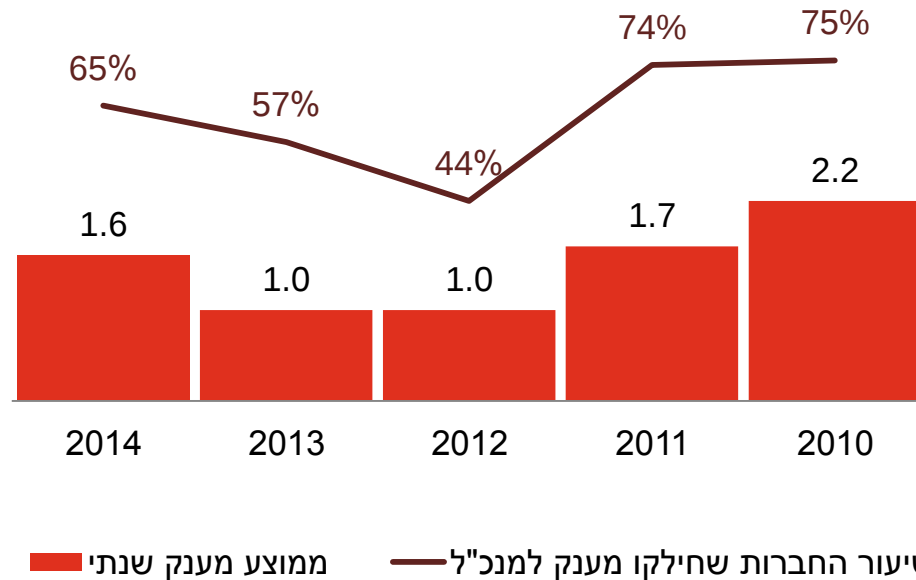
- המענק השנתי הממוצע של היו"ר ושל הסמנכ"לים היה נמוך בכ-60% מהמענק השנתי הממוצע של המנכ"ל בשנת 2014
- המענק הממוצע של הסמנכ"לים שמר על יציבות יחסית לאורך התקופה הנבחנת ואילו המענק של היו"ר במגמת ירידה לאורך התקופה

מענק שנתי ממוצע למנכ"ל (מיליוני ש"ח)



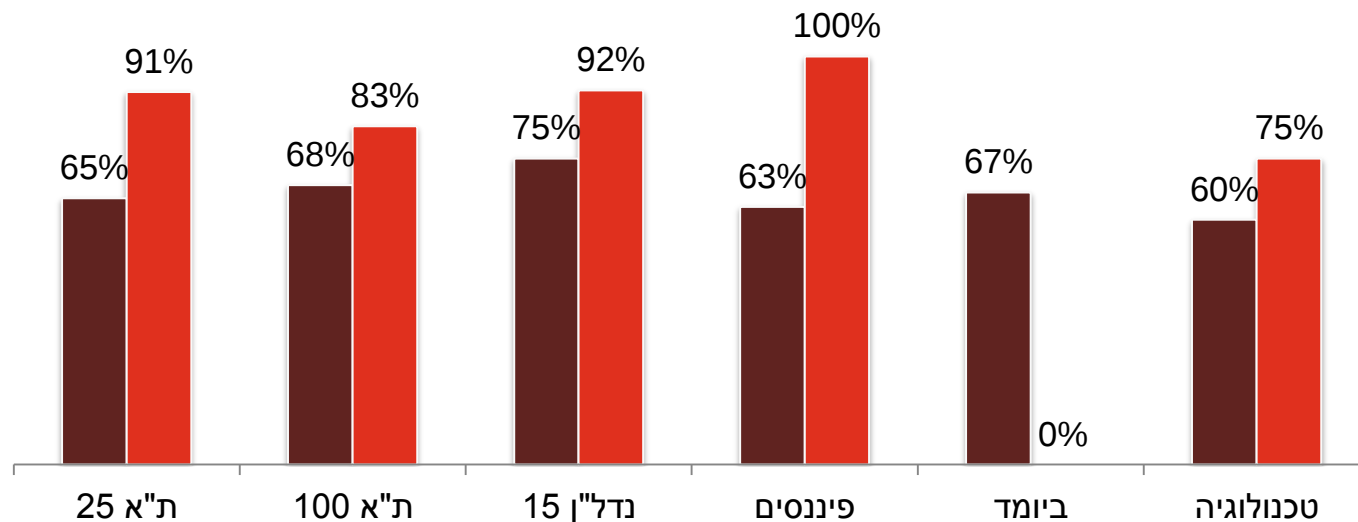
בשנת 2014 המענק הממוצע למנכ"ל במדד ת"א-25 עמד על כ-1.6 מיליון ש"ח, לעומת כ-1 מיליון ש"ח בשנים 2012 - 2013

שיעור החברות שחילקו מענק למנכ"ל וממוצע מענק שנתי למנכ"ל (מיליוני ש"ח), מדד ת"א 25



במדד ת"א-25 בשנת 2014 שיעור החברות שחילקו מענק והמענק הממוצע עלה לעומת שנת 2013

אחוז החברות שחילקו מענק למנכ"ל לעומת אחוז החברות שדיווחו על רווח חיובי – שנת 2014

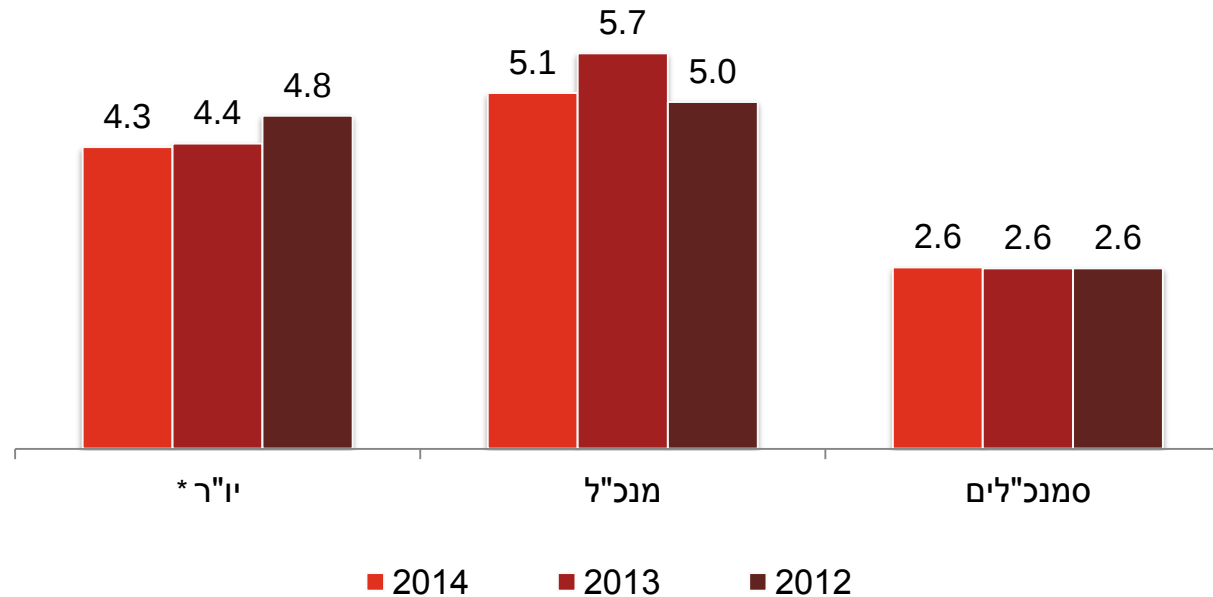


■ שיעור החברות שחילקו מענק למנכ"ל ■ שיעור החברות שדיווחו על רווח נקי חיובי

- בעוד ש- 91% מהחברות במדד ת"א-25 דיווחו על רווח נקי חיובי, רק 65% מהן חילקו מענק למנכ"ל, בדומה לשנת 2013
- במדד הביומד, 67% חילקו מענקים למנכ"ל על אף שאף אחת מחברות המדד לא דיווחה על רווח נקי חיובי
- כ- 15% מהחברות שנדגמו חילקו מענק למנכ"ל על אף שדיווחו על הפסד נקי

PwC Israel תגמול בכירים, מחקר משווה - סך התגמול

ממוצע סך התגמול - עלות שכר בסיס, מענק ותגמול לטווח ארוך, חברות מדד ת"א-100 (מיליוני ש"ח)

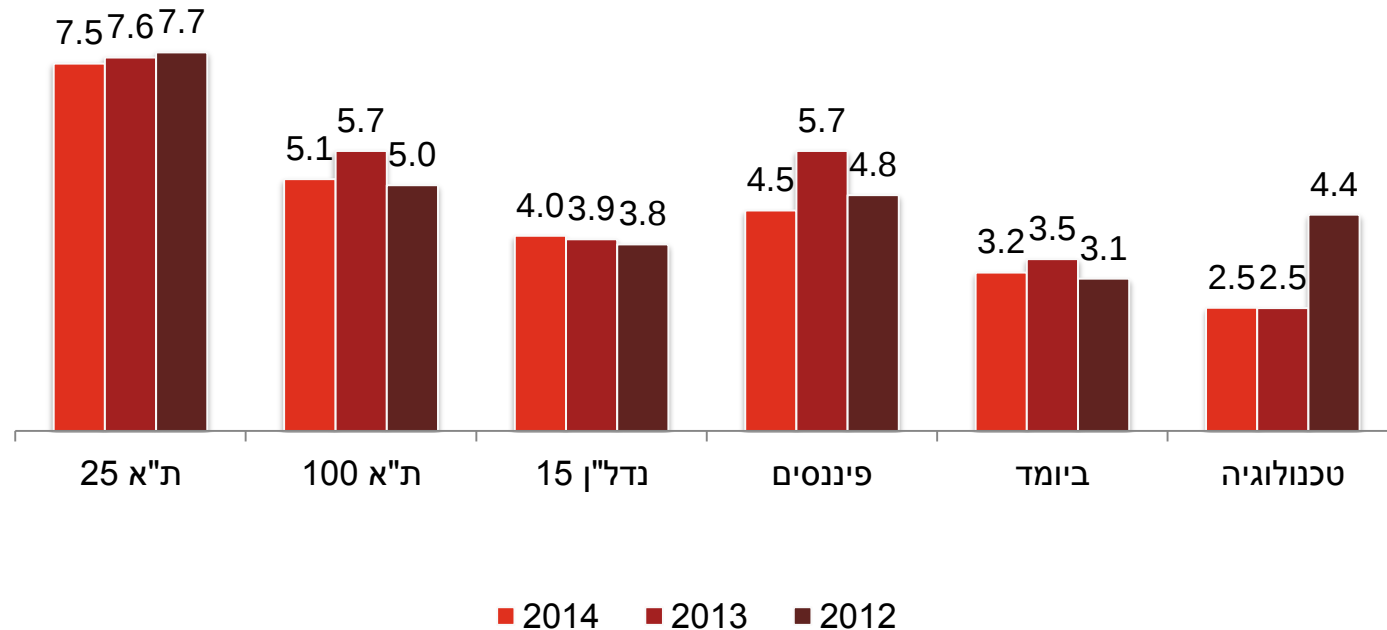


- סך התגמול השנתי הממוצע של היו"ר היה נמוך בכ-16% מסך התגמול השנתי הממוצע של המנכ"ל בשנת 2014
- סך התגמול השנתי הממוצע של הסמנכ"לים היה כמחצית מסך התגמול השנתי הממוצע של המנכ"ל

* כולל עלות שכר לאחר תקנון למשרה מלאה

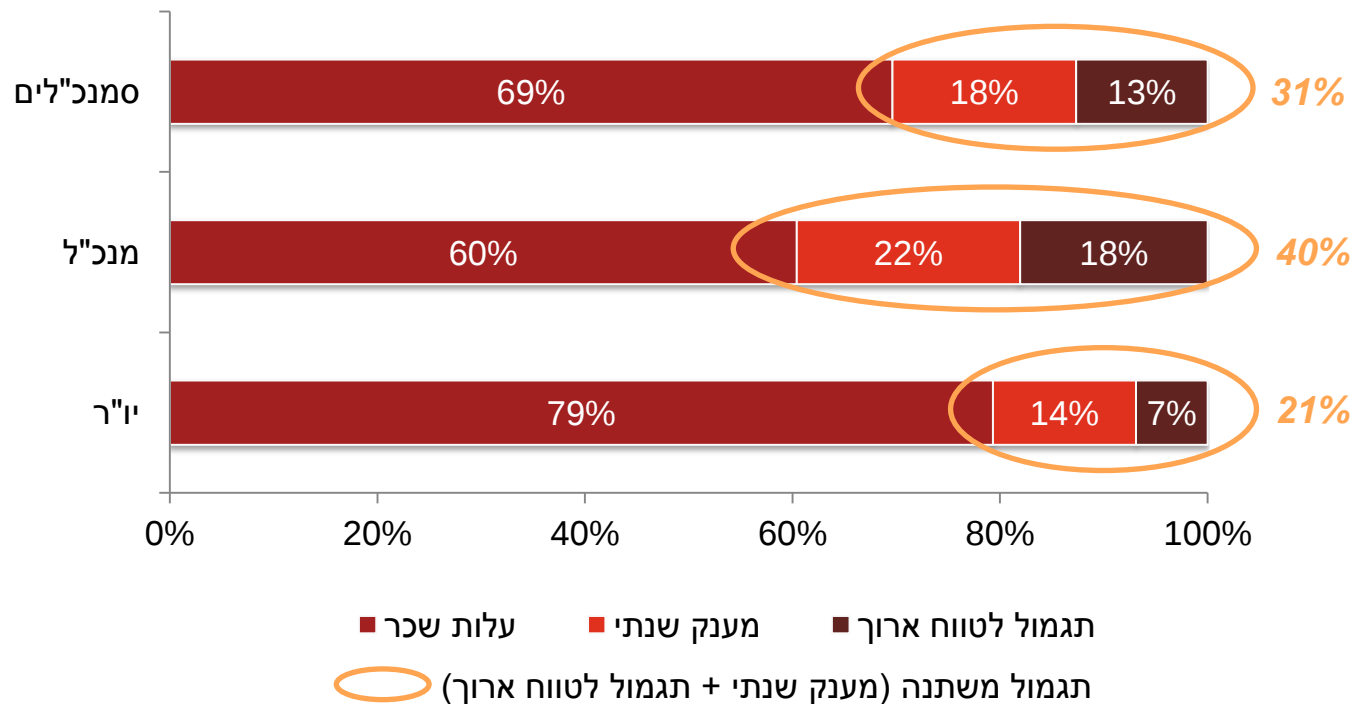
מקור: PwC Israel - מחקר בנושא תוכניות תגמול למנהלים 2014

סך התגמול השנתי למנכ"ל (מיליוני ש"ח)



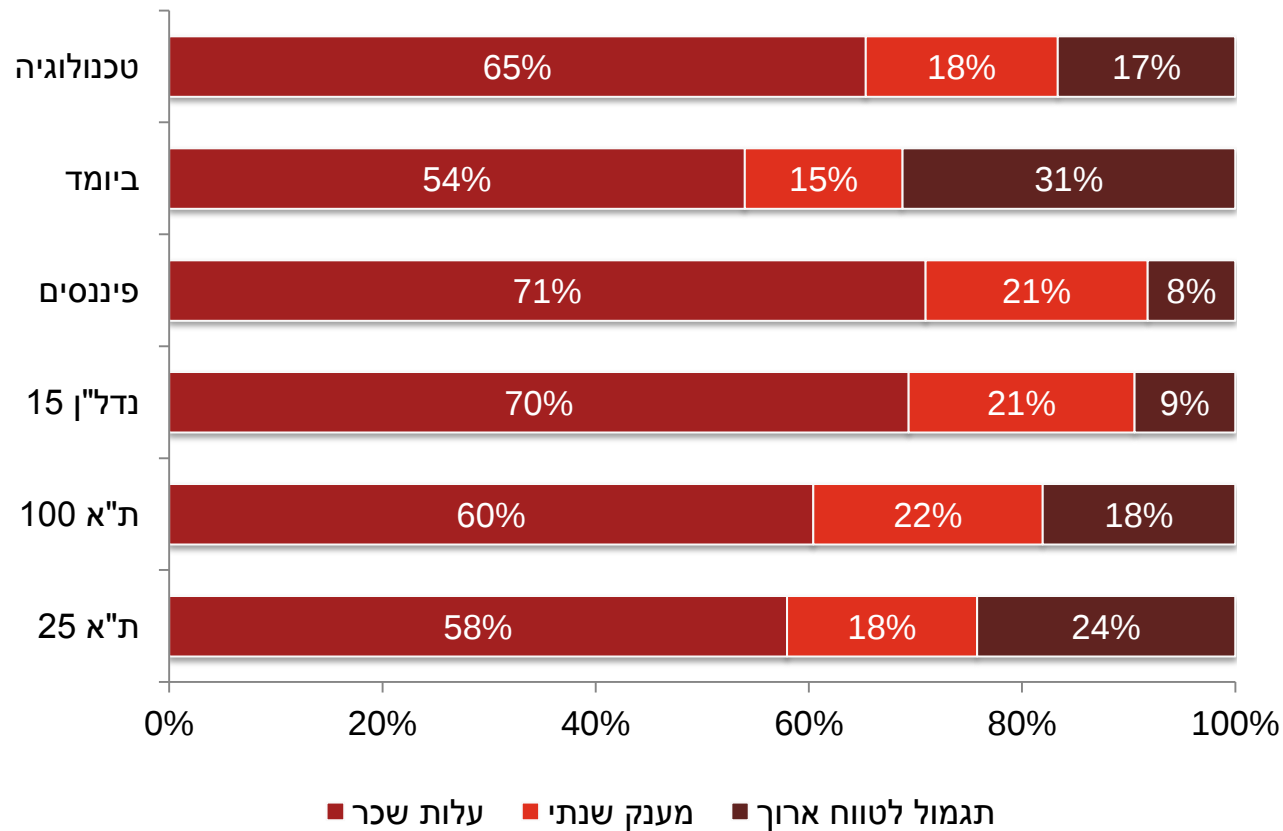
ממוצע חבילת התגמול הכוללת הגבוהה ביותר היא, כמצופה, בחברות הכלולות במדד ת"א-25

התפלגות רכיבי התגמול, חברות מדד ת"א-100 - שנת 2014



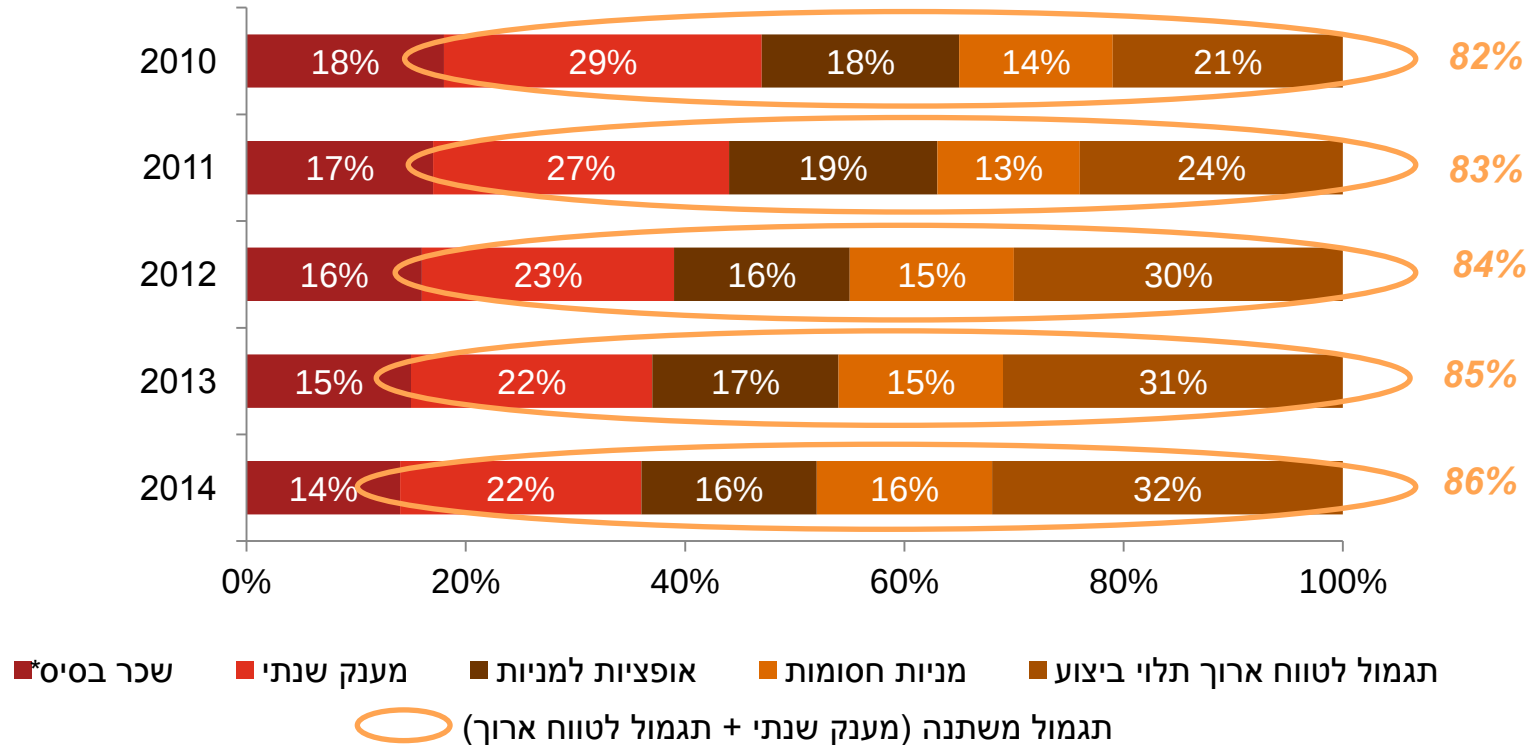
- המשקל הגבוה ביותר של הרכיב הקבוע היה של היו"ר והיווה כ- 80% במוצע מסך חבילת התגמול בשנת 2014
- רכיבי התגמול אצל היו"ר מתפלגים דומה לשנת 2013. לעומת זאת, אצל המנכ"ל והסמנכ"לים, ישנה ירידה באחוז התגמול המשתנה מסך רכיבי התגמול לעומת 2013

התפלגות רכיבי תגמול מנכ"ל - שנת 2014 (באחוזים)



מחקרים מהעולם

התפלגות רכיבי תגמול מנכ"ל בארה"ב (באחוזים)

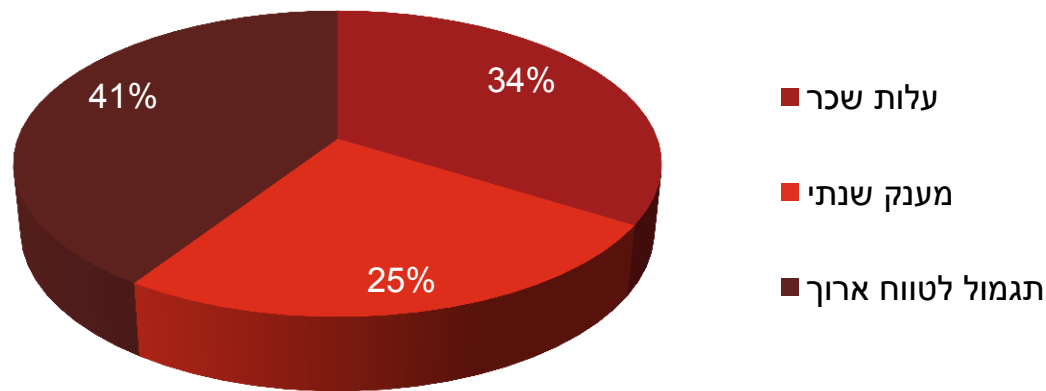


- שיעור הרכיב המשתנה נמצא במגמת עליה לאורך השנים 2010 - 2014
- שימוש בתנאי ביצוע בתגמול לטווח ארוך הולך וגדל לאורך השנים

* לא כולל הטבות סוציאליות

מקור: The Wall Street Journal / Hay Group 2014 CEO Compensation Study. במחקר השתתפו 300 חברות אמריקאיות ציבוריות בעלות הכנסות הגבוהות ביותר.

התפלגות רכיבי תגמול מנכ"ל בשנת 2014, מדד FTSE-100



התגמול המשתנה למנכ"ל היווה כ-66% מחבילת התגמול בשנת 2014

מענק שנתי למנכ"ל, מדד FTSE-100



**מענק שנתי ששולם בפועל בשנת
2014 כאחוז מתקרת המענק**

• 90% משכר הבסיס השנתי

ממוצע מענק מטרה

• 180% משכר הבסיס השנתי

ממוצע תקרת מענק

• 120% משכר הבסיס השנתי

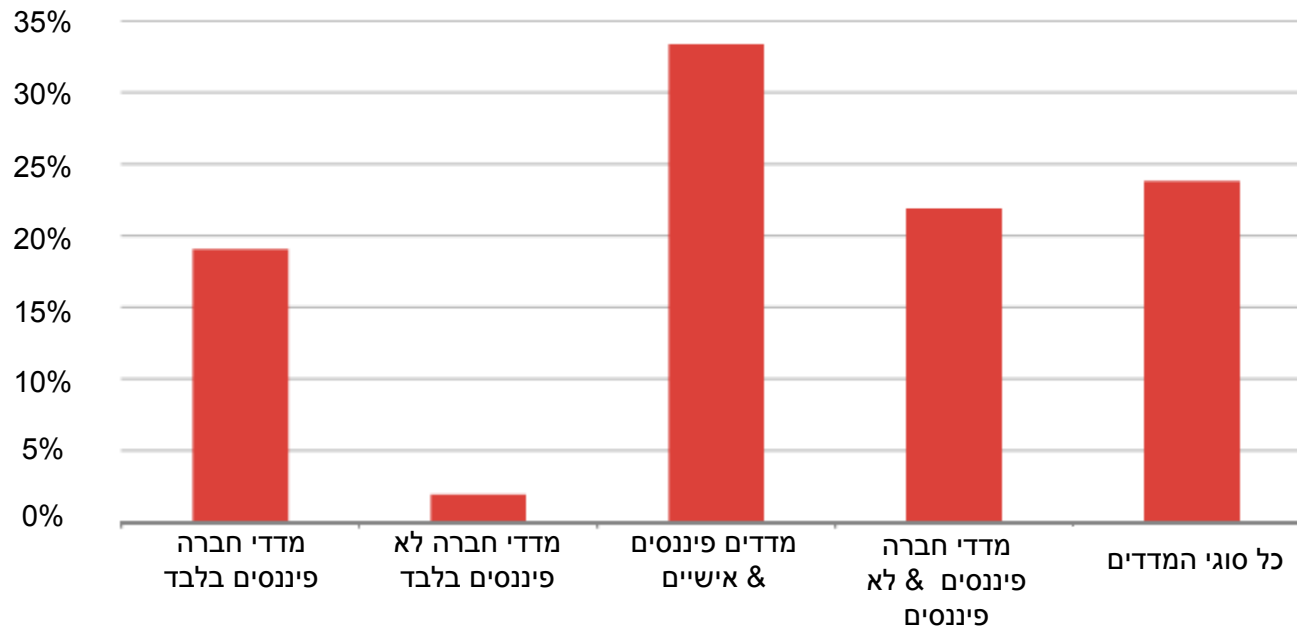
**ממוצע מענק שנתי
בפועל בשנת 2014**

• כ-12% בשנת 2014 לעומת כ-10%
בשנים 2012-2013

**שיעור המנכ"לים שלא
קיבלו מענקים**

מדדים בשימוש לקביעת גובה המענק השנתי, מדד FTSE-100

% מתוכניות תגמול



מבט לעתיד

מבט לעתיד

- האם שיעור הרכיב המשתנה לבכירים בישראל יגדל בדומה למגמה בעולם?
- האם ההנחיות של המפקח על הבנקים ומשרד האוצר יביאו לשינוי בתנאי השכר/ תמהיל השכר של יתר נושאי המשרה בגופים הפיננסיים?
- כיצד הנחיות גורמי הפיקוח והחקיקה הקיימים והעומדים על הפרק, אשר כיום מתייחסים לגופים פיננסיים בלבד, ישפיעו על שכר שאר החברות במשק?



תודה רבה

גיל מור, רו"ח

שותף, ראש תחום הייעוץ הכלכלי, PwC Israel

03-7954751

Gil.Mor@il.pwc.com

©2015 PricewaterhouseCoopers Advisory Limited. All rights reserved.

In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Advisory Limited, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

"PwC" is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together, these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.

