

תגמול בכירים

מהי הצלחה?

מהו האיזון הראוי בין נקודת

מבט הדירקטוריון

לנקודת מבט ההנהלה?

אבי ניר

מאי 2019

MEASURE
SUCCESS



CompVision – ב- 60 שניות

- אנו מומחים בשיפור התוצאות העסקיות של חברות וארגונים

באמצעות ההון האנושי של החברה וביצירת קשר בין
ביצועים והצלחה לתגמול
אנו שותפים שלכם מימוש האסטרטגיה העסקית שלכם
על ידי:

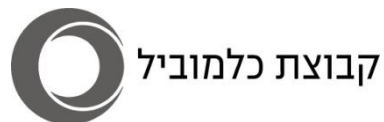
- שיפור ביצועי העובדים
- חיזוק המוטיבציה והרצון להצליח
- התייעלות – השגת יותר בכל תקציב נתון, הורדת עלויות מיותרות, אופטימיזציה של הוצאות השכר (מרכיב ההוצאה מס' 1 או 2 בכל חברה בעולם)
- תגמול בגין ביצועים – לכל אוכלוסיה רלוונטית בארגון

compvision רשימת השירותים

אנו מתמחים ומתמקדים ב:

- **תכנון, בניית והטמעת תהליכים ופתרונות בתחום השכר והתגמול**
- **תגמול בכירים ונושאי משרה – בניית מדיניות, תכניות, תהליכים וכלים.**
- **בניית מערך העיסוקים (תיאורי עיסוקים, מדרג ארגוני וכו').**
- **תפעול ותחזוקה שוטפת של תכניות תגמול ותמריצים (במזומן ו/או במניות/אופציות) עבור לקוחותינו.**
- **בניית והטמעת תהליכי ניהול התומכים ביישום האסטרטגיה הארגונית בתחום משאבי אנוש הלכה למעשה (תכנון תקציבי עלויות עבודה, תכנון כ"א, תכנית רציפות ניהולית, תהליכי איתור וטיפול בעובדי מפתח וכד').**

רשימת לקוחות (חלקית מאוד)



על מה נדבר?

❖ מהי הצלחה – נקודות המבט של הדירקטוריון וההנהלה

❖ דוגמאות לדילמות ולפערים – בהקשר לתגמול בכירים

❖ מה ניתן ללמוד? האם יש עצות מעשיות?



מהי הצלחה?

❶ "הצלחה היא המקום שאתה תופס בעיתון" - אליאס קנטי (סופר ופילוסוף)

❷ "ההצלחה היא מדע, אם מתקיימים התנאים, מתקבלת תוצאה" - אוסקר ויילד (מחזאי)

❸ "הצלחה היא תוצאה, ואל לה להיות כלי" - גוסטב פלובר (סופר)

❹ "צבירת עושר, תהילה וכד" (מילון העולם החדש של וובסטר)

❺ "השגת תוצאה טובה מאד" (מילון אבן שושן)

❻ "הישג או מאמץ שעולה יפה" (מילון כלשהו..)

נקודת מבט הדירקטוריון (דח"צים בעיקר)

הצלחה משתקפת בשורה התחתונה (רווח) ובשוק ההון (מחיר המניה, המלצות אנליסטים וכיוצ"ב).

רוצים לראות גם טווח קצר (שנתי) וגם טווח ארוך (מימוש אסטרטגיה, הצלחה לאורך זמן, מגמת שיפור, הצלחה מול התחרות בשוק, איכות הניהול בחברה וכד').

רוצים להיתפס (מחוץ לחברה) כבעלי שיקול דעת ודעה עצמאית (לא חותמת גומי).

רוצים להיתפס (בתוך החברה) כמי שמסייעים להנהלה.

חושבים על הקדנציה הבאה – גם בחברה עצמה וגם בחברות אחרות (לא טוב להיתפס כעושה צרות סידרתי).

חוששים מביקורת חיצונית על החלטות שמקבלים – כולל על שכר הבכירים והקשר בינו לבין תוצאות החברה.

נקודת מבט ההנהלה

הצלחה משתקפת בשורה התחתונה (הרווח), אבל לא רק בה – חשיבות רבה להכנסות, לבניית החברה לטווח ארוך, הצלחה מול המתחרים, בניית תשתיות, עתודה ניהולית, יחסי עבודה ועוד).



שהבעלים יוקירו גם מאמצים ולא רק תוצאות.

שלא ידחפו אותנו למקום שנעדיף רק טווח קצר.

שלא יתערבו לי (המנכ"ל) - עצמאות בקביעת שכר

חברי ההנהלה ובוודאי של רמות זוטרות יותר.

שיתגמלו אותנו בעיקר על מה שיש לנו השפעה עליו.

תגמול גבוה ככל האפשר – שנרגיש טוב – מול עצמנו ומול המנהלים האחרים בשוק.

הלימה בין מה שנכנס לכיס של הבעלים לבין מה שנכנס לכיס שלנו – שלא נרגיש "פריארים".

דוגמאות מהחיים – דילמות בהקשר לתגמול ה"כמה" וה"איך"



דוגמה מס' 1 – כמה לשלם? כמה זה ראוי והוגן?



"אם אתה עובד רק בשביל המשכורת שלך, לא משנה כמה אפסים יש בה, אתה עדיין בתחתית סולם ההגשמה העצמית" (ג'ק ניקולסון)

גובה השכר – כמה שווה המנכ"ל שלנו?



הלק מהנתונים המוצגים מודול, לפי שער של 3.6 שקל ומאידך, לפי שער של 4.3 שקל

שם	חברה	תפקיד	עלות שכר	דירוג ממוצע	דירוג ממוצע
1 אוהב דוהוף	פרינו	מנכ"ל לשעבר	24.8	42.8	24.8
2 יצחק אגיל	אורמת	מנכ"ל	23.2	28.7	23.2
3 חן ליכטנשטיין	אדמה	מנכ"ל	7	18.3	7
4 ניון הנדריקסון	פרינו	מנכ"ל לשעבר	-	15.8	-
5 מורי קסלר	פרינו	מנכ"ל	9	14.8	9
6 מופי גוסמן	מטרקס	מנכ"ל	5.3	13	5.3
7 רונלד יוניק	פרינו	מנהל כספים	7.6	12.1	7.6
8 גפרי נידהם	פרינו	מנהל חטיבה	8.3	11.7	8.3
9 גדי לטין	שטראוס	מנכ"ל לשעבר	4.6	10.6	4.6
10 איציק עוז	הפניקס	מנכ"ל בחברה בת	-	10.3	-
11 מור קינמה	פרינו	יועץ משפטי	6.8	10	6.8
12 רביב צולר	כיל ואי.די.אי	מנכ"ל	1.6	9.6	1.6
13 איתמר דריסטר	אלקטרה	מנכ"ל	1	9.6	1
14 דוד פתאל	פתאל החזקות	מנכ"ל ויו"ר	-	9.6	-
15 סונד אנדסון	פרינו	מנהל חטיבה	5.6	8.8	5.6
16 בצלאל [בוצ'ן מכלים]	אלביט מערכות	מנכ"ל	1.4	8.5	1.4
17 אבנר מנדלסון	לאומי	מנכ"ל חברה בת	-	8.2	-
18 דודי מל	גזית גלוב	סגן יו"ר	5.7	8	5.7
19 ירון דנסקי	שיכון ובינוי	מנכ"ל חברה בת	0.1	8	0.1
20 אהוד ברק	אינטרקור	יו"ר	7.7	7.8	7.7
21 אסי שמלצר	שלמה החזקות	יו"ר	-	7.4	-
22 הראל יזל	פוקס	מנכ"ל	2.1	7.4	2.1
23 אורי לוי	דיסקונט	מנכ"ל חברה בת	-	7.3	-
24 שחר שמש	דלק רכב	מנכ"ל חברה בת	4.6	7.2	4.6
25 זוהר לוי	סאמיט	יו"ר	-	7.1	-
26 גזי קרוקוסקה	אדמה	סמנכ"ל	2.1	7	2.1
27 ירון שורק	אלקטרה	מנכ"ל חברות בת	-	6.9	-
28 אול"בר קאר	אלוני חץ	מנכ"ל חברה בת	1.3	6.7	1.3
29 גיפרי מועלם	גזית גלוב	מנכ"ל חברה בת	2.6	6.7	2.6
30 שאול פרידלנד	אדמה	מנהל מסחרי ראשי	2.1	6.7	2.1
31 איגנסיו דומינגו	אדמה	מנהל מסחרי ראשי	2.4	6.6	2.4
32 אייל תוקין	עזריאלי	מנכ"ל	-	6.6	-
33 יוחנן לוקר	כיל	יו"ר	2	6.4	2
34 שולמ לפידות	דסקיט	מנכ"ל	3.5	6.4	3.5
35 אבירם להב	אדמה	סמנכ"ל כספים	2.4	6.3	2.4
36 דודו זבידה	כלכלית ירושלים	מנכ"ל	0.5	6.3	0.5
37 צידלם אילמוני	אופיס אנדיה	מנכ"ל	1	6.1	1
38 משה הפלינג	שיכון ובינוי	מנהל כספים	0.1	6	0.1
39 עופר נמרודי	הכשרת הישוב	מנכ"ל	-	6	-
40 צידלם יידיאס	כיל	סמנכ"ל	0.7	6	0.7
41 דניאל רוגי	פתאל החזקות	מנכ"ל חברות בת	0.1	5.8	0.1
42 גיורא ברדעה	שטראוס	מנכ"ל	1.6	5.8	1.6
43 איציק וייץ	קרוס מופורס	מנכ"ל	-	5.7	-
44 מרסל קוקיל	גזית גלוב	מנכ"ל חברה בת	2	5.7	2
45 מרדכי [מוטה] גורפונג	אדמה	מנכ"ל	-	5.7	-
46 אברהם [ומי] נוסבאום	אשטרוס	יו"ר	-	5.6	-
47 חיים כצמן	גזית גלוב	סגן יו"ר ומנכ"ל	1.3	5.6	1.3
48 איציק בבנישתי	פרטנר	מנכ"ל	-	5.6	-
49 גיל גירון	אשטרוס	מנכ"ל	-	5.6	-
50 רוני פולר	שיכון ובינוי	סגן יו"ר חברה בת	0.3	5.6	0.3

האם יש קשר בין תגמול לביצועים? – נתונים

שם החברה	שם המנכ"ל	סה"כ תגמול בגין 2017 (לפי תקנה 21 באלפי ₪)	סה"כ תגמול בגין 2018 (לפי תקנה 21 באלפי ₪)	שיעור הגידול/הקטון בתגמול ביחס ל-2017	שיעור עליית/ירידת המניה (סוף 2018 ביחס לסוף 2017)	הכנסות 2017 (אלפי ₪)	הכנסות 2018 (אלפי ₪)	שיעור הגידול/הקטון בהכנסות ביחס ל-2017	רווח לפני מס 2017 (אלפי ₪)	רווח לפני מס 2018 (אלפי ₪)	שיעור הגידול/הקטון ברווח לפני מס ביחס ל-2017
מטריקס	מוטי גוטמן	8,179	13,002	59%	-1.90%	2,857,098	3,168,025	11%	170,212	191,552	13%
שטראוס	גדי לסין/ גיורא בר דעה	10,813	5,916	-45%	14.63%	5,480,000	5,604,000	2%	515,000	715,000	39%
הפניקס	אייל לפידות	3,487	3,652	5%	1.49%	9,690,513	10,104,187	4%	1,031,258	948,683	-8%
אלקטרה	איתמר דויטשר	11,030	9,208	-17%	8.47%	6,060,031	6,058,296	0%	238,750	241,492	1%
אלביט מערכות	בצלאל מכליס	11,791	8,546	-28%	-6.08%	11,710,919	13,806,447	18%	1,026,950	881,155	-14%
גזית גלוב	דורי סגל/ חיים כצמן	9,168	5,628	-39%	-26.45%	2,831,000	2,840,000	0%	1,203,000	111,000-	-109%
שיכון ובינוי	ירון קריסי/ משה לחמני	4,813	5,514	15%	-18.91%	6,437,307	6,331,518	-2%	359,961	633,529	76%
אלוני חץ	נתן חץ	5,154	5,198	1%	-2.90%	828,926	876,572	6%	996,766	1,026,669	3%
עזריאלי	יובל ברונשטיין/ אייל חנקין	5,181	6,580	27%	-5.84%	2,592,000	2,821,000	9%	1,856,000	1,514,000	-18%
שופרסל	איציק אברכהן	5,830	5,645	-3%	10.10%	11,852,000	12,847,000	8%	360,000	359,000	0%
פרטנר	איציק בנבנישתי	6,536	4,168	-36%	-16.48%	3,268,000	3,259,000	0%	135,000	63,000	-53%
אשטרום קבוצה	גיל גירון	6,332	5,575	-12%	18%	3,740,930	3,953,669	6%	449,930	534,623	19%
פז נפט	יונה פוגל	5,579	5,399	-3%	1%	11,285,000	14,107,000	25%	732,000	510,000	-30%
נייס	ברק עילם	21,742	27,123	25%	26%	4,618,571	5,414,057	17%	449,531	699,808	56%

כמה מילים על בנצ'מרק



- בנצ'מרק מול תשלום בפועל (שנה/3 שנים)
- בנצ'מרק מדיניות תגמול

בנצ'מרק

תגמול בפועל - סמנכ"ל כספים

תגמול בא' למשרה מלאה ושנת עבודה מלאה					% אחזקה בהון	% משרה	תפקיד בחברה	נושא משרה	חברה
סה"כ חבילת התגמול	תגמול הוני	תגמול סה"כ במזומן	מענק	תגמול קבוע					
4,548	1,019	3,529	1,035	2,494	-	100%	משנה למנכ"ל וסמנכ"ל כספים	עדי ימיני	גזית גלוב
2,942	562	2,380	807	1,573	-	100%	מנהל כספים ראשי	טל רז	שיכון ובינוי
2,831	675	2,156	640	1,516	0.04%	100%	סמנכ"ל כספים	אורן פרנקל	אלוני חץ
2,530	0	2,530	486	2,044	-	100%	סמנכ"לית כספים	אירית סקלר פילוסוף	עזריאלי קבוצה
2,123	365	1,758	476	1,282	-	100%	סמנכ"ל כספים	אופיר שריד	מליסרון
2,011	717	1,294	270	1,024	0.22%	100%	סמנכ"ל כספים	אסף נגר	ביג
1,492	0	1,492	499	993	0%	100%	סמנכ"ל כספים	מרק זק	גב ים
1,490	0	1,490	512	978	-	100%	סמנכ"ל כספים	מאיר אלחכם	אלרוב נדל"ן
1,249	0	1,249	315	934	-	100%	סמנכ"ל כספים	אריאל גולדשטיין	אפריקה נכסים
781	0	781	198	583	-	100%	סמנכ"ל כספים בחברה ובנצבא	צאלון צמח	איירפורט סיטי

2,130	296	1,834	511	1,323	ממוצע	
2,130	666	1,834	511	1,323	ממוצע מקבילים	
2,011	0	1,492	486	1,024	חציון	

בנצ'מרק של 3 שנים – נקודת מבט רחבה יותר

הטבלה הבאה מציגה את התגמול למנכ"ל בחברות המדגם (מיון לפי סה"כ חבילת התגמול, ממוצע תלת שנתי, בסדר יורד)

תגמול בא' ש' למשרה מלאה ושנת עבודה מלאה					% אחזקה בהון	% משרה	שנה	תפקיד בחברה	נושא משרה	חברה
סה"כ חבילת התגמול	תגמול הוני	סה"כ תגמול במזומן	מענק	תגמול קבוע						
12,903	4,991	7,912	5,500	2,412	0.24%	100%	2015	מנהל כללי	איתמר דיוטשר	אלקטרה
12,194	4,095	8,099	5,500	2,599	0.24%	100%	2016			
11,030	2,192	8,838	5,500	3,338	0.24%	100%	2017			
12,042	3,759	8,283	5,500	2,783	ממוצע			מנכ"ל	מוטי גוטמן	מטריקס
8,248	2,015	6,233	3,243	2,990	0.36%	100%	2015			
9,196	2,296	6,900	3,812	3,088	0.24%	100%	2016			
8,179	1,049	7,130	3,998	3,132	0.53%	100%	2017			
8,541	1,786	6,754	3,684	3,070	ממוצע			נשיא ומנכ"ל החברה	גדי לסין	שטראוס גרופ
5,482	1,607	3,875	1,137	2,738	0.49%	100%	2015			
7,822	3,166	4,656	1,987	2,669	-	100%	2016			
10,813	6,450	4,363	1,735	2,628	0.59%	100%	2017			
8,039	3,741	4,298	1,620	2,678	ממוצע			מנכ"ל	איציק בנבנישתי	פרטנר
4,179	1,044	3,135	999	2,136	-	100%	2015			
9,488	4,680	4,808	1,804	3,004	-	100%	2016			
6,536	2,223	4,313	1,804	2,509	-	100%	2017			
6,734	2,649	4,085	1,536	2,550	ממוצע			מנכ"ל החברה	איציק אברכהן	שופרסל
4,384	495	3,889	1,808	2,081	-	100%	2015			
7,423	2,869	4,554	2,010	2,544	-	100%	2016			
5,830	1,353	4,477	2,034	2,443	-	100%	2017			
5,879	1,572	4,307	1,951	2,356	ממוצע			מנכ"ל	סטלה הנדלר	בזק
4,425	0	4,425	2,142	2,283	-	100%	2015			
4,280	0	4,280	2,053	2,227	-	100%	2016			
4,010	0	4,010	1,493	2,517	-	100%	2017			
4,238	0	4,238	1,896	2,342	ממוצע			נשיא ומנכ"ל	ניר שטרן	סלקום
3,645	513	3,132	1,157	1,975	-	100%	2015			
4,121	1,106	3,015	1,037	1,978	-	100%	2016			
4,604	542	4,062	2,048	2,014	-	100%	2017			
4,123	720	3,403	1,414	1,989	ממוצע					

בנצ'מרק

תקרות במדיניות תגמול – סמנכ"לים

היחס בין הרכיב הקבוע לתקרת הרכיב המשתנה (משתנה מצד שמאל)	תקרה במדיניות התגמול (באלפי ₪)				חברה
	סה"כ	תגמול הוני	מענק	תגמול קבוע	
	5,544 – 1,806	2,352 – 315	1,900 – 385	2,976 – 1,176	טווחי תקרות (מקבלים)
57% - 43%	5,544	2,352	840	2,352	ביג
75% - 25%	4,756	1,300	1,440	2,016	שיכון ובינוי
60% - 40%	4,236	1,002	1, 230 ^(750 + 160*3)	2,004	אלוני חץ
70% - 30%	3,890	450	1,900	1,540	אלקטרה
אין התייחסות במדיניות	3,720	לא קיימת התייחסות	744	2,976	עזריאלי קבוצה
67% - 33%	3,250	-	650	2,600	אלרוב נדל"ן
66% - 34%	2,772	540	720	1,512	מליסרון
52% - 48%	2,589	960	429	1,200	איירפורט סיטי
40% - 60%	1,876	315	385	1,176	אפריקה נכסים
35% - 65%	1,806	-	630	1,176	גב ים
60% - 40%	-	אין התייחסות לתקרות בש"ח במדיניות			גזית גלוב
45% - 55%	-	אין התייחסות לתקרות בש"ח במדיניות			כלכלית ירושלים

דוגמה מס' 2 – מבנה תכנית הבונוס למנהלים:



* מבנה התוכנית
* מספר הפרמטרים
* קביעת טווח ההצלחה
* קו התשלום

המדדים בתכנית הבונוס של הנהלה

- המדדים עצמם – האם רק הרווח? ואיזו שורה ברווח (תפעולי, EBITDA, נקי)? ואולי גם תשואה להון, הכנסות, נתח שוק, הוצאות, אבני דרך, מדדים "רכים"?
- מדדים אבסולוטיים או יחסיים (ביחס לתקופה קודמת / לחברות אחרות)?
- מספר המדדים – להסתפק רק באחד? ואולי נכון יותר 3-5?
- המשקל היחסי של המדדים – במקרה שיותר מאחד.
- קבוצתי ו/או אישי – האם כולם נמדדים רק על תוצאות החברה? או שקיימים גם מדדים ויעדים לכל חבר הנהלה?
- כמה זה מאתגר? כיצד מגדירים את טווח ההצלחה (הביצוע)? – קפיצה לגובה ב"כאילו" או יעדים מאתגרים?
- טווח קצר (רק שנתי), או יעדים ארוכי טווח (3 שנים)?

דוגמה מס' 3

תגמול הוני – אופציות או מניות?

תגמול הוני - השוואת כלי התגמול השונים

פרמטר	אופציות	מניות חסומות או RSU (וגם PSU)
יעילות התגמול – הקשר למצב בעלי המניות	קיים ערך רק אם יש עליה במחיר המניה לכן, כלי זה הינו כלי יעיל בהקשר למחיר המניה והתגמול.	קיים ערך תמיד ולכן, כלים אלו יעילים יותר ככלי שימור בתקופה של ירידות במחיר המניה.
קשר למצב החברה	מתאים מאוד בחברות בעלות צפי צמיחה גבוה.	מתאים לחברות בעלות צפי צמיחה ממוצע/נמוך, אשר זקוקות לכוח אדם איכותי.
מחיר המימוש	בד"כ מחיר השוק, בארץ יש ציפיה (אנטרופי) לתוספת פרמיה על מחיר המניה.	מחיר השוק
תוספת קשר לביצועים	פחות מקובל – כיוון שנוצר רווח רק אם יש עליה במחיר המניה (אם אין הנחה גדולה על מחיר המימוש)	די מקובל להוסיף תנאי ביצוע כלשהו (הופך את המכשיר ל- PSU)
מיסוי	במידה ומקצים לפי 102 עם נאמן – מיסוי הוני לניצע	על ההכנסה מתחת למחיר המימוש – תשלום פירוטי בכל מקרה. במידה ומקצים לפי 102 עם נאמן – מיסוי הוני לניצע על הרווח שמעל למחיר המימוש
השפעה חשבונאית בספרים	יש לרשום הוצאה	
זכאות לדיבידנדים	אין (לעיתים מחיר המימוש מותאם)	יש במניות חסומות, אין ב RSU
דילול של בעלי המניות (ברמת תגמול זהה)	גבוה יחסית למניות	נמוך ביחס לאופציות

עוד כמה דוגמאות מתוך דיוני וועדת תגמול:

דוגמאות מדיונים

- מה קורה כשיש שנה "טובה" לחברה לדעת הדירקטורים אך לפי מודל הבונוס, עדיין לא מגיעים לבונוס המקסימלי? מה זו שנה טובה? שאלות שנשאלו:
- האם הבעיה במודל?
- האם הבעיה היא בפרמטרים שהוגדרו?
- מה היה קורה אם המצב היה הפוך (שנה לא טובה)?
- מה ראוי לשלם בנקודת היעד? במקסימום?
- האם הפתרון הוא בשינוי המודל?
- פער בציפיות בין נושאי המשרה לדירקטוריון



דוגמאות מדיונים (2)

- מה קורה בשנה אחרי ביצועים לא טובים ברמת החברה שאיפסו את הבונוס?
- האם "לפצות" את נושאי המשרה על השנה הקודמת?
- האם לעדכן את המודל?
- האם לאפשר יותר שיקול דעת בתכנית?



לסיכום

- ❖ תגמול הוא כלי ניהולי – האם אתם רואים זאת כך?
- ❖ האם הגישה שלכם היא "כמה שפחות כאבי ראש" או "תפקידנו ליצור קשר מתאים בין הצלחת החברה לתגמול המנהלים"?
- ❖ איך אתם מוצאים את שביל הזהב שבין מי שעוזר להנהלה למי שמאזן בין האינטרסים של בעלי המניות לאלה של ההנהלה?
- ❖ בכל מקרה – להיות "חותמת גומי" כבר נחשב פחות אופנתי היום ☺
- ❖ והעיקר הוא ליצור Win - Win



ולסיום ממש חשוב לזכור:

1. שכר זה כסף
עם רגשות!
(כל אדם, ודאי
מנהל, מאמין שהוא
מבצע את תפקידו
על הצד הטוב ביותר
– לפחות!)

2. גם מי
שמרוויח הרבה
רוצה יותר, זה
נורמאלי!

3. מי שבא
בשביל כסף,
ילך בשביל
כסף!





תודה רבה ובהצלחה!

אתם מוזמנים

ליצור קשר:

avi@compvision.co.il

09-9577971