

הנדון: עקרונות לבניית מדיניות התגמול לחברת "בזק"

1. בהתאם לפנייתכם נתבקשנו לעדכן את הערכתנו בדבר סבירותה של חבילת התגמול המוצעת לבכירי החברה במסגרת גיבוש מדיניות התגמול לחברה.
2. כרקע כללי, פרופ' משה צבירן בע"מ עוסקת במתן שרותי ייעוץ ומידע השוואתי בנושא של תגמול בכירים בישראל. הנתונים ההשוואתיים המשמשים בסיס לעבודותינו מסתמכים על מאגר נתונים ייעודי, יחיד במינו בארץ, אשר פותח, נבנה ומתעדכן על ידינו ונשען על נתונים אמיתיים מתוך סקרי השכר בתחומים השונים, נתונים נוספים שנתקבלו מהחברות עצמן במסגרת מספר רב של עבודות ייעוץ שבוצעו לאחרונה להנהלות בכירות במגוון חברות וכן נתונים אמיתיים ממקורות אחרים. בסיס הנתונים שלנו, המהווה את ה-Benchmark הגדול והעדכני ביותר בישראל, בשילוב עם המומחיות הייחודית, הנשענת על ידע אקדמי, נסיון של עשרות שנים ומאות פרויקטים, מאפשרים לנו להציע לארגון פתרונות מבוססי מחקר וידע המושתתים על נתונים מקומיים, ענפיים או גלובליים.

מתודולוגיה

3. תהליך העדכון של ניתוח הנתונים ההשוואתי הנכלל בעבודה זו נשען על נתוני התגמול של הנהלת החברה כיום מול נתוני המדגם שעובדו בעבודה קודמת שנעשתה עבור החברה לפני כעשרה חדשים. המדגם מבוסס על בסיס נתונים שנשען על מידע אמיתי, עדכני ובדוק שנתקבל ממאות חברות ציבוריות ופרטיות. בסיס הנתונים המקיף מאפשר לנו לאפיין, להתאים ולגזור מדגם ממוקד של חברות במגוון רחב של תפקידים ניהוליים.
4. לצורך יצירת קבוצת השוואה נכונה נשלפו רמות התגמול המקובלות לתפקידי מנכ"ל וסמנכ"לים בקרב חברות גדולות וענקיות המונות מעל ל-1,000 איש ואשר מחזור הפעילות שלהן גדול ממיליארד ש"ח. מדגם החברות כולל נתונים מ-23 חברות ציבוריות ופרטיות כאשר בהקשר זה צויין כי נתוני הבכירים בבנקים וכן בחברות ענק כגון טבע וכ"ל לא נכללו במדגם מחשש להטיית התוצאות.

5. מבנה חבילת התגמול לתפקיד הניהול הבכירים מושתת בדרך כלל על הרכיבים הבאים:
- שכר בסיס קבוע (מתוקנן למשרה מלאה)
 - רכב וגילומים – לרבות השווי הכלכלי של רכב חברה צמוד וכן גילום שווי שימוש ברכב, אם קיים, וכן תשלומים וגילומים קבועים, ככל שקיימים.
 - בונוסים שנתיים הקושרים את השתכרותו של המנהל להשגת יעדי החברה בטווח הקצר.
 - תגמול הוני (אופציות ומניות) הקושר את השתכרותו של המנהל להשגת יעדי החברה לטווח הארוך, השאת הערך לבעלי המניות והשבחת ערך החברה.

ניתוח נתונים ותוצאות

6. בהיבט של ממשל תאגידי מקובל לנתח את שכרם של המנהלים הבכירים בראיה כוללת ולא דוקא בהתמקדות ברכיב תגמול אחד. בהתאם לכך, ניתוח נתוני חבילת התגמול במדגם מושתת הן על רכיבי השכר המתוארים לעיל והן על רובדי התגמול המצרפיים (בערכים חודשיים).
7. מרבית נושאי המשרה הבכירים במדגם מקבלים שכר חודשי ואילו האחרים מתוגמלים בדמי ניהול. במקרים בהם מתבצע התגמול כדמי ניהול כנגד חשבונית בוצעו התאמות לצורך יצירת בסיס השוואתי אחיד במונחי שכר חודשי. בהתאם לכך, כל הנתונים ההשוואתיים להלן מתייחסים לשכר בסיס ולא לדמי ניהול או עלות שכר.
8. ניתוח חבילת התגמול להלן נעשה בהתאם לרמה הארגונית ומחולק לשני רבדים:
- מנכ"ל החברה ומנכ"לי החברות הבנות המהותיות;
 - סמנכ"לים בחברה.
9. תוצאות ניתוח הנתונים ההשוואתי מוצגות בטבלאות הבאות בהתאם לשני רבדי ההנהלה הבכירה בחברה (מנכ"לים וסמנכ"לים). גוש הנתונים הימני בכל טבלה מפרט את הגבול התחתון, רבעון תחתון (אחוזון 25%), ממוצע, רבעון עליון (אחוזון 75%) וגבול עליון של נתוני המדגם. בגוש הנתונים השמאלי מפורט מיקומם היחסי של נושאי המשרה בחברה מול נתוני המדגם. כל הנתונים מדווחים בשקלים.
10. בנוסף לחבילת התגמול נבחנו סבירותם של התנאים הנלווים וכן תנאי הפרישה מול המקובל במדגם.

מנכ"ל החברה ומנכ"ל לי החברות הבנות (המהותיות)

11. בהתאם למדיניות המוצעת, מאפייני חבילת התגמול למנכ"לים בחברה (מנכ"ל בזק וכן מנכ"ל לי החברות הבנות המהותיות – פלאפון בזק בינלאומי ויס) יהיו כדלקמן:

- שכר בסיס שנתי שלא יעלה על 2.5 מיליון ₪.
- רכב חברה צמוד ללא גילום זקופת המס בגין שווי שימוש.
- בונוס מטרה בשיעור של 100% מגובה השכר השנתי (בהנחה של עמידה ב-100% מהיעדים) עם אפשרות להגיע עד לתקרה של 125% מהשכר השנתי במקרה של ביצועי יתר.
- תגמול הוני באמצעות אופציות רגילות כאשר השווי השנתי המקסימלי של חבילת האופציות (לפי מודל בלק ושולס ביום ההענקה) לא יעלה על 55% מהסכום המצרפי של השכר השנתי המקסימלי + בונוס המטרה המקסימלי. לחילופין, תגמול הוני באמצעות אופציות פאנטום כאשר השווי השנתי המקסימלי של חבילת האופציות לא יעלה (במועד המימוש) על מכפלת הסכום המצרפי של השכר השנתי המקסימלי + בונוס המטרה המקסימלי לו היה זכאי המנכ"ל לבשנת ההענקה, במספר השנים של כל תקופת ההבשלה שנקבעה בתכנית.

12. הטבלה להלן מפרטת את רמות השכר המקובלות לתפקיד המנכ"ל במדגם החברות ואת המיקום היחסי של המנכ"לים בחברה בהתאם למדיניות התגמול (ערכי קצה מקסימליים המוגדרים במדיניות התגמול כולל תגמול הוני שאינו מסולק במזומן):

רובד שכר	נתוני המדגם					נתוני בזק
	נמוך	25 %	ממוצע	75 %	גבוה	מיקום יחסי
שכר בסיס חודשי	98,000	135,630	153,230	166,000	225,000	~ אחוזון 90%
תוספות חודשיות	----	11,570	14,980	18,000	25,100	~ אחוזון 35%
שכר חודשי מלא	111,590	143,920	168,220	184,000	243,000	~ אחוזון 90%
תוספות שנתיות	----	901,210	1,980,280	3,026,870	4,940,000	~ אחוזון 75%
שכר כולל (חודשי)	127,500	219,330	326,640	416,750	574,500	~ אחוזון 90%
תגמול הוני (שנתי)	----	458,000	1,297,960	2,666,660	3,900,000	~ אחוזון 55%
סה"כ תגמול (חודשי)	127,500	275,720	434,810	586,460	843,150	~ אחוזון 85%

13. כמידע משלים, בוצע ניתוח של רמות התגמול הנוכחיות (בפועל) של מנכ"לית החברה ומנכ"לי החברות הבנות המהותיות אל מול נתוני המדגם.

14. הטבלה להלן מפרטת את רמות השכר המקובלות לתפקיד המנכ"ל במדגם החברות ואת המיקום היחסי הנוכחי של מנכ"לית בזק (בהתאם לתגמול בפועל המבוסס על שכר נוכחי, בונס מטרה לשנת 2016 והעדר תגמול הוני) יחסית למקובל במדגם:

רובד שכר	נתוני המדגם					נתוני בזק
	נמוך	25 %	ממוצע	75 %	גבוה	מיקום יחסי
שכר בסיס חודשי	98,000	135,630	153,230	166,000	225,000	~ אחוזון 35%
תוספות חודשיות	----	11,570	14,980	18,000	25,100	~ אחוזון 35%
שכר חודשי מלא	111,590	143,920	168,220	184,000	243,000	~ אחוזון 35%
תוספות שנתיות	----	901,210	1,980,280	3,026,870	4,940,000	~ אחוזון 45%
שכר כולל (חודשי)	127,500	219,330	326,640	416,750	574,500	~ אחוזון 40%
תגמול הוני (שנתי)	----	458,000	1,297,960	2,666,660	3,900,000	----
סה"כ תגמול (חודשי)	127,500	275,720	434,810	586,460	843,150	~ אחוזון 30%

15. באופן דומה, הטבלה להלן מפרטת את רמות השכר המקובלות לתפקיד המנכ"ל במדגם החברות ואת המיקום היחסי הנוכחי (בהתאם לתגמול בפועל המבוסס על שכר נוכחי, בונס מטרה לשנת 2016 והעדר תגמול הוני) של מנכ"לי החברות הבנות המהותיות – פלאפון, בזק בינלאומי ויס - מול המקובל במדגם:

רובד שכר	נתוני המדגם					נתוני בזק
	נמוך	25 %	ממוצע	75 %	גבוה	מיקום יחסי
שכר בסיס חודשי	98,000	135,630	153,230	166,000	225,000	~ אחוזון 15-20
תוספות חודשיות	----	11,570	14,980	18,000	25,100	~ אחוזון 35-80
שכר חודשי מלא	111,590	143,920	168,220	184,000	243,000	~ אחוזון 20-25
תוספות שנתיות	----	901,210	1,980,280	3,026,870	4,940,000	~ אחוזון 30-40
שכר כולל (חודשי)	127,500	219,330	326,640	416,750	574,500	~ אחוזון 30-35
תגמול הוני (שנתי)	----	458,000	1,297,960	2,666,660	3,900,000	----
סה"כ תגמול (חודשי)	127,500	275,720	434,810	586,460	843,150	~ אחוזון 20-25

16. קבוצת הסמנכ"לים בבזק כוללת, בין השאר את: סמנכ"ל הכספים, סמנכ"ל השיווק והחדשנות, סמנכ"ל לי החטיבה העסקית והפרטית, סמנכ"ל טכנולוגיות מידע ורשתות, סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל תפעול ולוגיסטיקה, סמנכ"ל רגולציה, סמנכ"ל תקשורת תאגידית והיועץ המשפטי.

17. בהתאם למדיניות המוצעת, מאפייני חבילת התגמול לסמנכ"לים בחברה יהיו כדלקמן:

- שכר בסיס שנתי בטווח של 40,000-100,000 ₪ לחודש.
- רכב חברה צמוד ללא גילום זקופת המס בגין שווי שימוש.
- בונוס מטרה בשיעור של 50% מגובה השכר השנתי (בהנחה של עמידה ב-100% מהיעדים) עם אפשרות להגיע עד לתקרה של 62.5% מהשכר השנתי במקרה של ביצועי יתר.
- תגמול הוני באמצעות אופציות רגילות כאשר השווי השנתי המקסימלי של חבילת האופציות (לפי מודל בלק ושולס ביום ההענקה) לא יעלה על 35% מהסכום המצרפי של השכר השנתי המקסימלי + בונוס המטרה המקסימלי. לחילופין, תגמול הוני באמצעות אופציות פאנטום כאשר השווי השנתי המקסימלי של חבילת האופציות לא יעלה (במועד המימוש) על מכפלת הסכום המצרפי של השכר השנתי המקסימלי + בונוס המטרה המקסימלי לו היה זכאי הסמנכ"ל בשנת ההענקה, במספר השנים של כל תקופת ההבשלה שנקבעה בתכנית.

18. הטבלה להלן מפרטת את רמות השכר המקובלות במדגם משולב של סמנכ"לים בחברות ההשוואה ואת המיקום היחסי של סמנכ"לי החברה בהתאם למדיניות התגמול (ערכי קצה מקסימליים המוגדרים במדיניות התגמול כולל תגמול הוני שאינו מסולק במזומן):

רובד שכר	נתוני המדגם					נתוני בזק
	נמוך	25 %	ממוצע	75 %	גבוה	מיקום יחסי
שכר בסיס חודשי	39,140	53,740	64,450	77,120	106,000	~ אחוזון 95
תוספות חודשיות	----	4,970	8,010	12,420	20,240	~ אחוזון 45
שכר חודשי מלא	44,440	57,150	72,460	86,150	125,090	~ אחוזון 90
תוספות שנתיות	----	181,610	475,010	721,360	1,624,000	~ אחוזון 80
שכר כולל (חודשי)	54,160	84,030	112,040	149,430	236,640	~ אחוזון 80
תגמול הוני (שנתי)	----	133,640	423,600	748,610	1,887,630	~ אחוזון 70
סה"כ תגמול (חודשי)	62,950	104,990	147,340	184,930	312,040	~ אחוזון 85

19. כמידע משלים, הטבלה להלן מפרטת (שוב) את רמות השכר המקובלות במדגם משולב של סמנכ"לים בחברות ההשוואה ומנתחת את המיקום היחסי הנוכחי (בהתאם לתגמול בפועל המבוסס על שכר נוכחי, בונוס מטרה לשנת 2016 והעדר תגמול הוני) של הסמנכ"לים בחברה מול המקובל במדגם:

רובד שכר	נתוני המדגם					נתוני בזק
	נמוך	25 %	ממוצע	75 %	גבוה	מיקום יחסי
שכר בסיס חודשי	39,140	53,740	64,450	77,120	106,000	~ אחוזון 20-85
תוספות חודשיות	----	4,970	8,010	12,420	20,240	~ אחוזון 25-60
שכר חודשי מלא	44,440	57,150	72,460	86,150	125,090	~ אחוזון 25-85
תוספות שנתיות	----	181,610	475,010	721,360	1,624,000	~ אחוזון 35-55
שכר כולל (חודשי)	54,160	84,030	112,040	149,430	236,640	~ אחוזון 20-70
תגמול הוני (שנתי)	----	133,640	423,600	748,610	1,887,630	----
סה"כ תגמול (חודשי)	62,950	104,990	147,340	184,930	312,040	~ אחוזון 10-50

20. מניתוח רכיבי התגמול המוצעים לבכירי בזק בהתאם לטיוטת העקרונות לבניית מדיניות התגמול עולות המסקנות הבאות:

- חבילת התגמול המוצעת לדרג הניהולי הבכיר בחברת בזק (מנכ"לים וסמנכ"לים) בהתאם לערכי הקצה מקסימליים המוגדרים בטיטת העקרונות לבניית מדיניות התגמול נמצאת בתוך הטווח המקובל בחברות המדגם. מסקנה זו נכונה הן לכל אחד מרכיבי התגמול והן לחבילת התגמול המצרפית.
- חבילת התגמול הנוכחית של הדרג הניהולי הבכיר בחברת בזק (מנכ"לים וסמנכ"לים), המבוססת על התגמול בפועל (הכולל שכר נוכחי, בונוס מטרה לשנת 2015 והעדר תגמול הוני), נמוכה יותר מערכי הקצה המוגדרים במדיניות התגמול ונמצאת בתוך הטווח המקובל בחברות המדגם. גם כאן, מסקנה זו נכונה הן לכל אחד מרכיבי התגמול והן לחבילת התגמול המצרפית.

ניתוח רגישות המדגם

21. לצורך בדיקת קשיחות המדגם וניתוח רגישות הנתונים בוצע ניתוח נתונים משלים בו נוטרלו ערכי הקצה משני הצדדים (הערכים הגבוהים והנמוכים ביותר מכל צד). מתוצאות הניתוח של מדגם החברות המתוקנן עולה כי המדגם יציב יחסית ואינו נתון לשינויים משמעותיים כתוצאה מנתון ספציפי.

22. בסיפא לעבודה יצוין כי בחירת החברות למדגם הושתתה על גודלן (מחזור הכנסות) ואינה מביאה בחשבון את התוצאות הכספיות והרווחיות של החברות מולן נערכה ההשוואה.

תנאים נלווים

23. על פי טיוטת העקרונות לבניית מדיניות התגמול יינתנו לנושאי המשרה הטבות נוספות, מעבר לשכר הקבוע, המקובלות לבעלי תפקידים בכירים כגון: תכנית פנסיונית/ביטוח מנהלים, קרן השתלמות, החזר הוצאות תקשורת והחזר הוצאות שהוצאו במסגרת מילוי התפקיד, חופשה והבראה וכן תנאים נלווים נוספים המקובלים למנהלים בארגון. מניתוח נתוני המדגם עולה כי תנאים אלה תואמים למקובל במדגם לתפקידי הנהלה בכירה.

הודעה מוקדמת

24. על פי טיוטת העקרונות לבניית מדיניות התגמול יהיו מנכ"ל החברה ומנכ"לי החברות הבנות זכאים לתקופת הודעה מוקדמת של 6 חודשים ואילו סמנכ"לים יהיו זכאים לתקופת הודעה מוקדמת של 3 עד 6 חודשים. מניתוח מדיניות התגמול המוצעת מול נתוני המדגם לגבי תקופת ההודעה המוקדמת עולה כי תקופת ההודעה המוקדמת המוצעת בטיטוט העקרונות לבניית מדיניות התגמול תואמת למקובל במדגם החברות.

סיכום

25. ממצאי הבנצ'מרק והניתוח ההשוואתי מראים כי נתוני התגמול של בכירי בזק – הן התגמול הנוכחי (בפועל) והן ערכי הקצה המקסימליים המוגדרים במדיניות התגמול המוצעת - נמצאים בתוך הטווח המקובל בחברות המדגם.

סודיות והגבלת אחריות

26. כמוסכם, תפקידנו מסתכם במתן ייעוץ ומידע בלבד כאשר האחריות לקבלת החלטות הקשורות להתקשרות זו ולתוצאות שיושגו בעקבות השימוש באיזה מהשירותים או מהתוצרים הניתנים על ידינו הינה של החברה ומוסדותיה. אין לנו כל אחריות, חוזית או אחרת, הנובעת מהשירותים או מאיזה מהתוצרים או מהייעוץ שניתן - כלפי החברה או אחרים.

27. במידה ומתעוררות שאלות נשמח לעמוד לרשותכם ולסייע.

בברכה,



פרופ' משה צבירן