



תגמול נושאי משרה בגופים פיננסיים

מגי בראום
משרד האוצר
אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון
נובמבר 2015

ראשי פרקים

- גופים מוסדיים
- מסגרת ההסדרה
- הצורך בהסדרה
- תיאור ההסדרה
- הצעת חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידי פיננסיים
- חוזר "מדיניות תגמול בגוף מוסדי"


גופים מוסדיים בישראל

- 180 קופות גמל (75 חברות מנהלות)
- 40 קרנות פנסיה (18 ותיקות, 12 חדשות)
- 24 חברות ביטוח (מתוכן, 12 עוסקות גם בביטוח חיים, 8 עוסקות גם בחסכון)
- ❖ סה"כ נכסים מנוהלים (כולל נוסטרו של חברות ביטוח) כ-1.4 טריליון ₪, מתוכם 1.3 טריליון כספי חיסכון
- ❖ מבט צופה פני עתיד - המשך גידול היקף החיסכון הפנסיוני המנוהל על ידי גופים מוסדיים (פנסיית חובה, צו הרחבה לביטוח פנסיוני מקיף במשק)

התפלגות נכסי הציבור (באחוזים)

	2015	2011	2005	2000	
75%	6.3	7.0	10.3	11.1	קופות גמל
	4.7	4.3	4.3	3.6	קרנות השתלמות
	7.1	4.8	1.7	0.5	קרנות פנסיה חדשות
	12.2	12.0	8.7	9.7	קרנות פנסיה ותיקות
	7.4	5.6	4.1	3.8	ביטוח חיים תלוי תשואה
	2.5	2.8	3.1	2.5	ביטוח חיים מבטיח תשואה
	40.1	36.5	32.2	31.3	סה"כ מוסדי
	7.6	5.6	7.4	3.8	קרנות נאמנות
	27.5	30.7	32.7	37.8	פקדונות בבנקים
	24.7	27.2	27.7	27.1	ציבור במישרין
	3,337.4	2,529.9	1,431.6	1,047.5	סה"כ

סה"כ חסכון פנסיוני 1.3 טריליון ש"ח



גופים מוסדיים –
חוזר מדיניות
תגמול (2014)

גופים פיננסיים – הצעת חוק תגמול נושאי
משרה (2014)

חברות ציבוריות – תיקון 20 (2012)

הצורך בהסדרה

□ הסדרי תגמול -

- כלי לתמרץ מנהלים לנהל את החברה ביעילות ולהשיא את ערך החברה בטווח הארוך, תוך התחשבות בסיכונים
- כלי לגייס ולשמר כוח אדם איכותי

□ ועדת נאמן (2011) –

- מחקר רשות ניירות ערך
- שכר בכירים בחברות ציבוריות הוכפל בין 2003-2009 (גובה)
- למרות שרכיב משתנה דומיננטי, אין חוקיות מובהקת בין גובה שכר ורווחיות חברה (מבנה)
- ככל שממשל תאגידי משוכלל יותר כך שכר נמוך יותר (תהליך)
- בפירמידות - שכר עולה ככל שיורדים בשלבי הפירמידה

הצורך בהסדרה – שכר בגופים פיננסיים

מנהלים כספי ציבור –

□ ניהול "כספים של אחרים":

בגופים מוסדיים – לרוב הסיכון נופל על
הציבור (בחלק מהתאגידים הפיננסיים מדובר
בציבור כמעט שבוי)

□ מצופים לאמות מידה גבוהות ביותר של
ממשל תאגידי נאות, מנגנוני בקרה, איזונים
ובלמים

הצורך בהסדרה – שכר בגופים פיננסיים

□ נתוני שנת 2013 לגבי בעלי תפקידים בגופים פיננסיים

➤ כרבע מארבעים מקבלי השכר הגבוה בחברות
ציבוריות.

➤ יחס שכרם לשכר ממוצע במשק גבוה במיוחד

□ מחקר אחרון של הרשות –

➤ השכר הממוצע בענף הפיננסיים בשנת 2014 עומד על
3 מיליון ₪, לעומת 1.7 מיליון ₪ בגופים אחרים

היקף שכר בגופים ציבוריים (2013)

שם ותפקיד	שכר שנתי ברוטו	מענק	תשלום מבוסס מניות	אחר	עלות שכר 2013 במיליונים	שינוי בשכר לעומת 2012
21 רענן זילברמן מי עדן, מנכ"ל עדן הולנד	2,182	7,967	-	-	10.2	+127%
22 אורי יהודאי פרוטרום, נשיא ומנהל עסקים ראשי	-	-	-	-	10.2	+1%
23 איתמר דויטש אלקטרה, מנכ"ל	-	-	-	-	-	-
24 ציון קינן בנק הפועלים, מנכ"ל	-	-	-	-	-	-
25 אברהם לטר דה לטר, יו"ר הדירקטוריון ונשיא אבישר	-	-	-	-	-	-
26 אבישר פז החברה לישראל, סמנכ"ל כספים	-	-	-	-	-	-
27 יאיר סרוסי בנק הפועלים, יו"ר דירקטוריון	1,906	4,820	-	-	-	-
28 שמעון אלקבץ הראל השקעות, מנכ"ל משותף החברה ויו"ר הראל פיננסים	3,665	3,244	811	1,698	9.4	+95%
29 מיטשל סיבוני הראל השקעות, מנכ"ל משותף בחברה ומנכ"ל הראל ביטוח	4,386	1,988	308	2,538	9.2	+26%
30 תומס קפטו גזית גלוב, נשיא EQY	3,375	1,966	3,777	-	9.1	-1%
31 אבי פישר כלל תעשיות, יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל	2,881	1,500	4,665	-	9.1	-
32 ארו ויגודמן אדמה, מנכ"ל לשעבר	2,093	6,939	-	-	9.0	+2%
33 סטלה הנדלר בזק, מנכ"לית HOT, יו"ר לשעבר***	7,344	1,487	-	-	8.8	+10%
34 אסי ברטפלד קבוצת דלק, מנכ"ל	1,631	1,400	5,506	187	8.7	+15%
35 צ'רלס מ. ווידהאס כיל, מנכ"ל כיל מוצרים תעשייתיים	4,041	1,078	2,872	-	8.0	-
36 טוד מורגן שטראוס גרופ, מנכ"ל שטראוס קפה הולנד	2,749	2,271	1,079	1,715	7.8	-7%
37 לוי רחמני איילון, נשיא ומנכ"ל החברה (65% משרה) ויו"ר איילון ביטוח (35% משרה)	5,747	1,811	-	-	7.6	-

הוטסקי רק שלושה חודשים ב-2012; *עלות שכר מצרפית בשתי החברות, שכר 2012 שולם בחברת HOT

שם ותפקיד	שכר שנתי ברוטו	מענק	תשלום מבוסס מניות	אחר	עלות שכר 2013 במיליונים	שינוי בשכר לעומת 2012
1 ג'רמי לויין טבע, מנכ"ל לשעבר	4,485	4,344	4,964	12,086	25	-
2 סטפן בורגס כיל, מנכ"ל	5,397	6,024	2,941	-	2	*
3 לב לביבי אפריקה, יו"ר דירקטוריון החברה ויו"ר פעיל באפי פיתוח	-	-	-	-	-	+672%
4 אריק יערי טבע, סגן נ לשעבר ומנכ"ל בזן	-	-	-	-	-	-
5 איזי כהן כלל ביטוח, מנהל	-	-	-	-	-	**
6 ניר גלעד החברה לישראל	-	-	-	-	-	+62%
7 דוד עזראלי עזראלי, יו"ר הדירקטוריון	-	-	-	-	-	-35%
8 ג'פרי אולסון גזית גלוב, מנהל	-	-	-	-	-	-10%
9 חיים כצמן גזית גלוב, יו"ר הדירקטוריון	-	-	7,331	-	12.5	+34%
10 אלי אלעזרא אלעזרא, יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל ונשיא	4,742	6,256	-	948	11.9	+62%
11 רביב צולר אי.די.איי ביטוח, מנכ"ל	2,457	1,755	7,708	-	11.9	+3%
12 מייקל היידן טבע, המדען הראשי	3,611	2,407	2,325	3,236	11.6	-
13 דולב רפאלי פוטומדקס, מנכ"ל	1,625	8,112	1,630	129	11.5	-23%
14 יצחק קרינסקי טבע, יו"ר טבע יפן ודרום קוריאה	1,546	1,372	3,362	4,865	11.1	-
15 מנחם עינן עזראלי, משנה פעיל ליו"ר הדירקטוריון	5,238	-	5,773	63	11.1	+57%
16 גדעון אלטמן בנק לאומי, סמנכ"ל בכיר וראש החטיבה לבנקאות מסחרית לשעבר	1,353	599	599	8,347	10.9	-
17 ריצ'ארד אגוזי טבע, מזכיר החברה	2,889	2,868	3,205	1,883	10.8	-
18 גדי לטין שטראוס גרופ, נשיא ומנכ"ל	1,800	1,665	420,6	1,226	10.7	+38%
19 אייל לפידות הפניקס אחזקות, מנכ"ל	3,819	4,551	2,094	-	10.5	+54%
20 גיל אגמון דלק רכב, מנכ"ל	-	10,100	-	255	10.4	+94%

הצורך בהסדרה – מבנה התגמול

- מבני תגמול עלולים ליצור תמריץ לנטילת סיכונים מפורזים
- מבנה לא מאוזן, בפרט חוסר מתאם בין רכיב משתנה לרכיב קבוע ומדידה קצרת טווח, עלול ליצור מערכת תמריצים המעודדת נטילת סיכונים
- נטילת סיכונים מופרזים על כספי אחרים
- אירועי עבר מלמדים כי מנגנוני תגמול שאינם מותאמים לסיכונים הובילו לקריסתם של גופים פיננסיים (בנק ברינגס)



הצורך בהסדרה – מבנה התגמול

מסקנות מתוך דוח הממשל האמריקאי בעניין תחקור המשבר הפיננסי, מנהיגי הכלכלה האמריקאית מצאו את מנגנוני תגמול הבכירים כגורם מרכזי ביצירת המשבר:

"Compensation systems too often rewarded the quick deal, the short-term Gain without proper consideration of long-term consequences."

"מנגנוני התגמול מעודדים רווחים בטווח הקצר, ללא התחשבות בהשלכות ארוכות הטווח"

"Compensation systems encouraged the big bet where the payoff on the upside could be huge and the downside limited. This was the case up and down the line from the corporate boardroom to the mortgage broker on the street."

"מנגנוני התגמול מעודדים "הימורים", שכן הרווח הפוטנציאלי ענקי, בעוד ההפסד הפוטנציאלי מוגבל, החל מחברי הדירקטוריון ועד לדרגים הנמוכים ביותר."

"They relaxed their underwriting standards, to regain market share, and to ensure generous compensation for their executives and employees."

"הסטנדרט החיתומי (במתן אשראי) ירד, כדי להבטיח גמולים נדיבים למנהלים ולעובדים"

"Tying compensation to earnings also, in some cases, created the temptation to manipulate the numbers."

"במקרים מסוימים קשירת הגמול לרווחים מעודד מניפולציות בתוצאות"

הצורך בהסדרה – רגולציה קודמת

□ כיסוי חלקי

- ניתן למנות ועדת תגמול שמיעוטה דח"צים
- תחולה חלקית – נושאי משרה ועובדי מערך השקעות
- אין מגבלה על רכיב משנה, אין הסדרי דחיה והשבה

□ תחולת תיקון 20 על גופים מוסדיים – בדרך כלל גופים מוסדיים
אינם חברות ציבוריות

הצורך בהסדרה – התאמה לסטנדרטים בינלאומיים

- ❑ IAIS (ICP7) - רכיב משתנה יותאם לסיכונים וייקבע בראייה ארוכת טווח, יוגבל ויכלול מנגנון דחיה, השבה וביטול
- ❑ דירקטיבת הפרלמנט האירופאי – רכיב משתנה יותאם לביצועים ורמות סיכון, יכלול הסדרי דחיה ולא יעלה על 100% מהרכיב הקבוע
- ❑ סולבנסי 2 – הרכיב הקבוע יהיה גבוה באופן מספק ביחס לרכיב המשתנה, החלק הארי שלו יידחה על פני תקופה המשקפת את אופק הזמן של הפעילות שעל בסיסה הוא נקבע

מדוע נדרשת התערבות?

- חולשה של מנגנוני בקרה ופיקוח בגופים המוסדיים
- אנטרופי – "חולשה יחסית בפיקוח על גופים מוסדיים בנושא התגמול ביחס לתאגידים בנקאיים, מלבד עיקרי תיקון 20 לחוק החברות, אין לגופים כלים קשיחים אפקטיביים לאישור הסכמי תגמול"
- התערבות עקיפה לא מספקת (יחס "הולם" -400%)
- מדדי ביצועים לא מאתגרים
- מנהלים לא נדרשים להחזיר כסף אם הביצועים שליליים
- חלק ניכר מהרווחים אינם תלויים בביצועי המנהל – שוק ריכוזי, רגולציה, ביצועי שוק ההון, משתנים אקסוגניים

מדוע נדרשת התערבות?

- פערי שכר – שכר המנהלים לא מידתי לעומת שכר העובדים האחרים והשכר במשק
- אין סיבה שהציבור יישא בנטל מס בשל שכר מופרז
- פירמידות - החזקה נמוכה בהון, גבוהה בזכויות ההצבעה < רוב השכר משולם על-ידי הציבור

מטרות ההסדרה (חוק + חוזר)

- הפחתת התגמול הכולל לבכירים במערכת הפיננסית
- מניעת תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם יעדיו ארוכי הטווח של גוף מוסדי ועם האינטרס של החוסכים
- הלימה בין הרכיב המשתנה לביצועים בטווח הארוך
- ניהול סיכונים – זיהוי מערכת התמריצים שנוצרת על ידי מדיניות התגמול והגבלתה
- הגופים המוסדיים והתאגידיים הפיננסיים – סמן ימני לממשל תאגידי נאות

- טענה כי הגבלות לא בהכרח יטיבו עם הלקוחות, אלא בעיקר עם בעלי שליטה
- טענה בדבר חשש לאובדן מנהלים מוכשרים ואובדן מחויבות מנהלים
- מדוע רק גופים פיננסיים? ומה עם גופים ציבוריים אחרים?
- מהו שכר "גבוה מידי"?.....תמיד תהיה השוואה לעמיתים

הצעת חוק תגמול לנושאי משרה במוסדות פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ד-2014

- הוצאות שכר שמעבר ל-3.5 מיליון ₪ לא יוכרו לצרכי מס (בניכוי סכום הוצאה שנתית בשל הענקת אופציות ומניות)
- ממנגנון תאגידי לאישור שכר שמעבר ל-3.5 מיליון ₪, למניעת ניגודי עניינים
- התקשרות שלא על פי המנגנון – בטלה
- סטטוס – קריאה ראשונה, דין רציפות, לקראת קריאות שניה ושלישית)

על מי חל החוק?

- נושאי משרה בכירה ועובדים בגופים המנהלים כספי ציבור שהוגדרו כ-"תאגיד פיננסי":
- גופים פיננסיים;
- תאגיד שליטה של גוף פיננסי –
- שולט בגוף הפיננסי, מחזיק 30 אחוזים או יותר מאמצעי שליטה בו, ויותר ממחצית מכלל נכסיו הם אמצעי שליטה בגופים פיננסיים

על מי חל החוק?

□ "גופים פיננסיים":

- גופים מוסדיים (חברות מנהלות ומבטחים)
- תאגידים בנקאיים
- מנפיקי תעודות סל
- מנהלי קרנות נאמנות
- מנהלי תיקים
- גוף אחר לפי קביעת שר האוצר

על מי חל החוק?

- "תאגיד קשור" לתאגיד פיננסי:
 - לעניין תאגיד פיננסי שהוא גוף פיננסי -
 - כל תאגיד הנשלט בידי הגוף הפיננסי (הן פיננסי והן ריאלי);
 - תאגיד השליטה של הגוף הפיננסי;
 - גוף פיננסי אחר שתאגיד השליטה שלו הוא תאגיד השליטה של הגוף הפיננסי (לא גופים ריאליים) וכן תאגידים שבשליטתו;
 - לעניין תאגיד פיננסי שהוא תאגיד שליטה שאינו גוף פיננסי –
 - כל הגופים הפיננסיים שהוא תאגיד השליטה שלהם (לא גופים ריאליים) וכן תאגידים שבשליטתם.

חלק ראשון: מנגנון לאישור הסכם תגמול

- התקשרות של תאגיד פיננסי למתן תגמול באשר לתנאי כהונה או העסקה בגין תגמול שההוצאה החזויה שלו עולה על 3.5 מש"ח בשנה טעונה אישור:
 - ועדת תגמול או ועדת ביקורת (אם קיימות);
 - דירקטוריון, ובכלל זה אישור רוב הדח"צים או הדירקטורים הבלתי תלויים (אם ישנם);
 - בחברה ציבורית – אסיפה כללית, רוב מיוחס מקרב בעלי מניות המיעוט;
 - אם האסיפה לא אישרה, לא ניתן להחזיר להחלטה בדירקטוריון

חלק ראשון: מנגנון לאישור הסכם תגמול

- חישוב היקף התגמול "קבוצתי"- סך התגמולים המשולמים בקשר לכהונה או העסקה הן בתאגיד הפיננסי והן בתאגידים הקשורים לתאגיד הפיננסי;
- החישוב ייעשה לפי ההוצאה החזויה כפי שחושבה למועד האישור לפי כללי החשבונאות המקובלים;
- להתקשרות עם נושא משרה בכירה או עובד שנעשתה בלא קבלת האישורים הנדרשים לא יהיה תוקף

חלק שני: אי הכרה בחלק השכר מעל הרף שנקבע כהוצאה לתשלום מס

- עלות בגין שכר של נושא משרה או עובד העולה על 3.5 מש"ח לא תוכר כהוצאה לצרכי תשלום מס של תאגיד פיננסי ("הוצאה עודפת");
- תשלום מבוסס מניות יופחת מהרף שנקבע (הוצאה בשל הענקת מניות או זכות לקבלת מניות)
- חישוב על בסיס "קבוצתי" –
- הן עלות השכר שנשא בה התאגיד הפיננסי והן תאגידיים קשורים לתאגיד הפיננסי.
- ההוצאה העודפת תיוחס לתאגיד הפיננסי ולתאגידיים הקשורים לו בהתאם לחלקו היחסי בעלות השכר הכוללת.

חלק ראשון: מנגנון לאישור הסכם תגמול

□ מועד כניסה לתוקף:

□ הליך האישור:

□ הסכמים חדשים – יום פרסום החוק

□ הסכמים קיימים – אישור מחודש עד תום שנה ממועד הפרסום

□ תשלום המס:

□ 1 בינואר בשנה העוקבת

עמדת הממונה על שוק ההון

- התייחסות לעלות השכר המרבית הנקובה בהצעת החוק:
 - בעת גיבוש מדיניות תגמול לגוף עצמו
 - בעת גיבוש מדיניות הצבעה באספות כלליות של גופים אחרים
- התקרה שנקבעה בהצעת החוק משקפת תגמול מרבי נאות
- התייחסות להצעת החוק במדיניות התגמול

עיקרי חוזר גופים מוסדיים 2014-9-2: "מדיניות תגמול בגופים מוסדיים"



רכיב משתנה - תנאים

- ❑ מותנה ביצועים ומותאם לסיכונים מהותיים להם חשופים הגוף המוסדי וכספי לקוחות
- ❑ קריטריונים להענקה ותשלום –
 - ניתנים למדידה. משקלם של משתנים פיננסיים גבוה מ-50% (ניתן לקבוע חלק לא מהותי על בסיס קריטריונים שאינם ניתנים למדידה)
 - משלבים בין ביצועי בעל תפקיד, ביצועי יחידה וביצועי הגוף המוסדי
- ❑ ניתן להפחת ולביטול – לצורך שמירה על יציבות/ אי עמידה ביעדים/ ביצועים שליליים
- ❑ מדידה – לגבי תוצאות השקעות תקופת המדידה לא תפחת משלוש שנים
- ❑ הסדרי דחיה – לפחות 50% מהרכיב המשתנה בגין שנה קלנדארית יידחה ויתפרש בשיטת הקו הישר על פני תקופה שלא תפחת משלוש שנים (ניתן לא לדחות אם אינו עולה על 1/6 הרכיב הקבוע)

רכיב משתנה - תנאים

- ❑ איסור גידור המבטל את הרגישות לסיכון ברכיב משתנה
- ❑ תשלום ישיר ולא באמצעות חברות ארנק
- ❑ מענק פרישה – מעבר לתגמול רגיל בגין סיום העסקה ייחשב כרכיב משתנה ויחולו לגביו הסדרי הדחיה (למעט אם אינו עולה על 1/6 מהרכיב הקבוע)

רכיב משתנה – הגבלות

□ יחס הולם בין רכיב משתנה לקבוע

- רכיב קבוע - חלק משמעותי מסך התגמול
- תקרה - שיעור הרכיב המשתנה לא יעלה על 100% מהרכיב הקבוע (בנסיבות חריגות – 200%. זולת מנכ"ל ויו"ר)
- תקרה לשווי המימוש של רכיבים משתנים הוניים

רכיב משתנה - השבה

□ בעל תפקיד מרכזי יחזיר לגוף המוסדי כספים ששולמו כרכיב משתנה, בהתקיימותן של נסיבות חריגות במיוחד :

➤ אם שולמו לו על בסיס נתונים שהתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים

➤ אם שולמו לו בהתחשב ברמת סיכון שהתברר כי לא שיקפה באופן נאות את

החשיפה לסיכונים של הגוף המוסדי או כספי החוסכים

➤ קביעה של ועדת תגמול כי היה שותף להתנהגות, לרבות הונאה, פעילות לא חוקית

אחרת וכיוב' שגרמה נזק חריג, לרבות קנסות ועצומים, לגוף המוסדי או לחוסכים

באמצעותו

□ אם ועדת תגמול קבעה כי לא הייתה לו השפעה מהותית – ניתן לקזז

מדיניות תגמול – רכיב משתנה

- חובת נקיטת אמצעים להשבה בידי גוף מוסדי
- השבה מוגבלת לחמש שנים ממועד ההענקה. ניתן להאריך בשנתיים אם גוף מוסדי פתח בהליך בירור פנימי לגבי כשל מהותי או אם רשות מוסמכת פתחה בחקירה
- אין חובת השבה אם הרכיב המשתנה אינו עולה על $1/6$ מהרכיב הקבוע

תגמול דירקטור

- דירקטור יקבל רק רכיב קבוע
- תגמול יו"ר – ייקבע ביחס לתגמול דח"צ (לפי מספר ישיבות מזערי)
ייקבע יחס הכפלה מירבי שיפורסם
- תגמול דירקטור אחר – לפי תגמול דח"צ

נשיאה בעלויות העסקה

- גוף מוסדי לא יישא בעלויות העסקת עובד בגוף אחר
- גוף מוסדי יישא בעלויות עובד או בעל תפקיד בהתאם למשרתו ואחריותו – משמעות, בקבוצה כל גוף נושא בעלויות ההעסקה אצלו
- גוף מוסדי יוודא כי עובד ובעל תפקיד לא מקבל תגמול מאחר בשל כהונתו
- אין מניעה לתשלום בפועל של תגמול בתלוש אחד

□ הסכמים שנחתמו לפני 25/12/2013 – יעודכנו עד ליום
31/12/2016

□ עדכונים לגבי תגמול יו"ר ודירקטור, השבה ונשיאה בעלויות –
הסכמים שנחתמו לפני 7 באוקטובר 2015 יעודנו עד ליום
31/12/2017



תודה על ההקשבה