

ירושלים
א' באדר א' התשפ"ב
02 בפברואר 2022
כח אדם, שכר ותנאי עבודה
2021-7-1

הנדון: עקרונות למודל תגמול ותמרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות

א. מטרות

מתוך ההבנה וההכרה כי ההון האנושי הינו מרכיב משמעותי ביותר בהצלחת החברה, רואה רשות החברות הממשלתיות ("הרשות") צורך בתכנון ויישום מנגנוני תגמול הולמים לעובדים הבכירים, אשר יאפשרו לחברות להיות שחקן תחרותי ואטרקטיבי בעת גיוס עובדים ושימורם מחד גיסא, וכן יאפשרו להן לשפר את ביצועיהן, רווחיותן ויעילותן מאידך גיסא. הוראות החוזר הינן מכוח סעיף 32(א)(4) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, והחלטה מס' ש/70 של ועדת השרים לענייני שכר מיום 4.6.1979. כמו כן, חוזר זה הינו על דעתו של הממונה על השכר במשרד אוצר.

1. מטרות המודל:

- 1.1 שיפור ביצועי החברה על ידי תגמול העובדים הבכירים ויצירת מתאם בין מידת השגת יעדי החברה לבין תגמול העובדים הבכירים.
- 1.2 שימור עובדים בכירים איכותיים.
- 1.3 עידוד מצוינות בעבודה.

2. עקרונות:

- 2.1 תשלום משתנה, מבוסס ביצועים, התלוי במידת עמידה ביעדים אשר יהיו אובייקטיביים ופשוטים לחישוב, מאתגרים אך בני השגה.
- 2.2 חברה תבחר באחד משני מסלולים – מסלול עם רובד בסיסי של יעדי חברה בלבד או מסלול עם רובד נוסף של יעדים אישיים.
- 2.3 במסלול יעדי חברה בלבד יהיו זכאים העובדים לתגמול שווה, ואילו במסלול יעדים אישיים תתקיים שונות משמעותית בגובה התגמול (במונחי משכורות) בין עובד לעובד אשר תהווה תנאי בסיסי למסלול זה.

ב. מדדים ויעדים

1. המודל מגדיר שני סוגים של מדדים: (1) מדד עמידה ביעדי החברה (2) מדד עמידה ביעדים אישיים ("יעדים אישיים"). מדד יעדי החברה:
 - 1.1 יעדי החברה מבטאים את הצלחת החברה במימוש תכניותיה, בהתאם לתכנית העבודה של החברה ולתקציבה.
 - 1.2 היעדים יגובשו על ידי החברה ויוגדרו כך שיהיו מדידים וכמותיים, באופן שאינו מצריך

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

הפעלת שיקול דעת.

- 1.3. על היעדים להיות מאתגרים אך בני השגה, כך שבמידת האפשר עמידה ב-85% מהיעדים תבטא את מגמת ההתקדמות הרצויה של החברה. ציון יעדי החברה לא יעלה על 100%.
- 1.4. יעדי בעלים:
 - 1.4.1. יעדי בעלים הינם חלק מיעדי החברה אשר יוגדרו על ידי הרשות כיעדי בעלים.
 - 1.4.2. היעדים יבטאו את תרומת החברה בקידום יעדים ממשלתיים כגון הפרטה ושינוי מבני או יעדים לאומיים חוצי-חברות כגון גיוון תעסוקתי וחדשנות.
 - 1.4.3. בהתאם לשיקול דעתה, הרשות תגדיר ליעד בעלים גורם כופל כך שבהתאם לעמידה בו יוכפל ציון יעדי חברה במקדם שבין 0.7 ל-1.3 וכפי שיוגדר ליעד על ידי הרשות.
 - 1.4.4. יובהר כי שינוי בציון החברה הנובע ממקדם יעדי הבעלים ישפיע על ממוצע המענק בלבד בהתאם לסעיפים ג(3)-ג(4), ואילו תקרות המענק יישארו ללא שינוי.
 - 1.4.5. יובהר כי גובה המקדם הכולל לא יעלה על 1.3 גם במקרה בו הוגדרו מספר יעדי בעלים.
- 1.5. ככל שתבחר חברה להגדיר מדד יעדי חברה בלבד (ללא יעדים אישיים) כלל העובדים הבכירים המשתתפים במודל יהיו זכאים למענק שווה בגובה של מכפלת ציון העמידה ביעדי החברה ב-1.3 משכורות, או 2.4 משכורות עבור חברה אשר תעמוד בתנאים המצטברים בהתאם לסעיפים ג(1.1)-ג(4.5).

2. מדד יעדים אישיים:

- 2.1. יעדים אלו ישקפו את תרומתו הישירה של העובד הבכיר להשגת יעדי החברה, יעדי האגף/החטיבה ויוגדרו בהלימה לתחומי אחריותו במסגרת מילוי התפקיד. היעדים יוגדרו כך שיהיו מדידים וכמותיים, באופן שאינו מצריך הפעלת שיקול דעת.
- 2.2. ככלל מוצע כי לכל עובד יהיו לא יותר מ-5 יעדים, דוגמא ליעדים ניתן למצוא בנספח ב.
- 2.3. כל חברה תגדיר במסגרת מדיניות שתאושר בדירקטוריון החברה, את משקלם היחסי של המדדים השונים בהתאם לטבלה שלהלן:

| יעדים אישיים | יעדי החברה | עובד בכיר |
|--------------|------------|-------------|
| 50% - 0% | 100% - 50% | משנה למנכ"ל |
| 80% - 30% | 70% - 20% | סמנכ"ל |
| 80% - 50% | 50% - 20% | מנהל אגף |
| 100% - 70% | 30% - 0% | מבקר פנים |
| 80% - 70% | 30% - 20% | יועץ משפטי |
| 100% - 70% | 30% - 0% | מזכיר |

- * עבור דרג ניהול שלישי (מנהלי אגפים) ניתן להגדיר יעדים חטיבתיים בנפרד וכחלק ממשקולת היעדים האישיים.
- 2.4. ליעדים יוצמדו שני יעדי קצה – מינימום ומקסימום. יעד המינימום הינו יעד אשר השגת תוצאה נמוכה ממנו, אינה מזכה בניקוד בגין היעד. יעד המקסימום הינו יעד אשר השגת תוצאה גבוהה ממנו מזכה בניקוד מקסימלי בגין היעד.
 - 2.5. יעדים איכותניים אשר אינם מדידים יקבלו ציון מלא ככל שבוצעו במלואם או ציון 0 ככל שלא הושלמו במלואם, או לחלופין באמצעות אבני דרך.
 - 2.6. כלל היעדים יאושרו על ידי דירקטוריון החברה, יובאו לידיעת העובדים עם אישורם, ויהיו בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

- מבוססים על תכניות העבודה והתקציב של החברה.
- 2.7. החברה רשאית להגדיר מראש לעובד יעדים מאתגרים אשר עמידה בהם תזכה את העובד בניקוד נוסף כך שהציון הכולל הסופי של עובד לא יעלה על 110 נקודות.
- 2.8. תוספת ניקוד: על אף האמור בסעיף 2.7, מנכ"ל החברה רשאי לאשר בתום השנה תוספת לציון הסופי של עובד בכפוף למכלול התנאים המצטברים הבאים:
- 2.8.1. את התוספת ניתן להעניק לעד 75% מהעובדים.
- 2.8.2. תוספת הניקוד לציון הסופי לעובד לא תעלה על 10 נק' לעד 25% מהעובדים ולא תעלה על 5 נק' לעד 50% עובדים נוספים.
- 2.8.3. מידת השונות הכוללת בין ציוני העובדים לא תקטן כתוצאה משימוש בתוספת.
- 2.8.4. כל תוספת לעובד תלווה בנימוק בכתב בהתאם לאחד מהקריטריונים הבאים: הצטיינות, התבססות על הערכת מנהל, צרכי שימור, קבלת תוספת עבודה במהלך השנה, איזון בין עובדי רוחב לעובדי ליבה.
- 2.8.5. כלל התוספות והנימוקים יאושרו על ידי דירקטוריון החברה.

ג. גובה המענק במסלול היעדים האישיים

1. הסכום הממוצע של המענק יהיה בהתאם לסגמנט החברה, אשר ייקבע על בסיס הפעילות העיקרית של החברה. הסגמנט ייקבע ע"י הרשות בעת גיבוש היעדים הפיננסיים הרב שנתיים אשר מהווים תנאי סף להשתתפות במודל כאמור בסעיף ח(1).
2. חברות אשר ניתן לסווג את פעילותן, כאמור בסעיף 1, תחת יותר מסגמנט אחד אשר אחד מהם הוא סגמנט תחרותי תהיה הרשות רשאית לקבוע כי החברה תשוך לסגמנט משולב תחרותי לצרכי חישוב גובה המענק.
3. גובה המענק הממוצע במונחי משכורות לא יעלה על שיעור העמידה ביעדי החברה כפול הסכומים המצוינים בטבלה להלן (בהנחה של 100% עמידה ביעדי חברה):

| תחרותי | משולב תחרותי | שירותים | תשתיות | חברת ביצוע מתוקצבת | הנחת אחוז ביצוע יעדי חברה |
|--------|--------------|---------|--------|--------------------|---------------------------|
| 3 | 2.4 | 2 | 1.9 | 1.5 | 85% |
| 3.5 | 2.8 | 2.35 | 2.25 | 1.8 | 100% |

- 3.1. במקרים חריגים גובה המענק בחברות המשויכות לסגמנט חברת ביצוע מתוקצבת ברמת סיווג 8 ומעלה יהיה כשל חברה בסגמנט תשתיות ובכפוף לאישור הרשות.
4. בגין שנה בה תעמוד החברה בתנאים המצטברים בסעיפים 4.1-4.5 להלן, גובה המענק הממוצע במונחי משכורות לא יעלה על שיעור העמידה ביעדי החברה כפול הסכומים בטבלה להלן (בהנחה של 100% עמידה ביעדי חברה):

| תחרותי | משולב תחרותי | שירותים | תשתיות | הנחת אחוז ביצוע יעדי חברה |
|--------|--------------|---------|--------|---------------------------|
| 3.6 | 3 | 2.85 | 2.7 | 85% |
| 4.2 | 3.5 | 3.35 | 3.2 | 100% |

תנאים מצטברים להגדלת גובה המענק:

- 4.1 בשנה שבגינה משולם התגמול והצפי לשנה שאחריה, תשואת הרווח הנקי היא 3% ומעלה ולא פחות מהיעד שנקבע בהתאם תכנית ההתכנסות של היעדים הפיננסיים (תשואת הרווח הנקי: רווח נקי בסוף השנה ביחס להון עצמי בתחילת השנה).
- 4.2 בשנה בגינה משולם התגמול נרשם שיפור של 10% ומעלה בתשואת הרווח הנקי ביחס לממוצע של שלוש השנים הקודמות או שיפור של 5% ומעלה ביחס לשנה האחרונה.
- 4.3 בשנה בגינה משולם התגמול נרשם שיפור ברווח הנקי ביחס ממוצע של שלוש השנים הקודמות או ביחס לשנה האחרונה.
- 4.4 החברה איננה משויכת לסגמנט חברת ביצוע מתקצבת.
5. תקרת המענק לעובד בודד לא תעלה על פי 1.6 מהממוצעים המפורטים בטבלאות בסעיפים ג(3)-ג(4), בהנחה של 100% עמידה ביעדי חברה. לדוגמה, תקרת המענק בסגמנט תשתיות ללא עמידה בתנאים המצטברים בסעיף 4 לעיל יהיה 3.6 משכורות (גם כאשר ציון החברה נמוך מ-100%).
6. יובהר כי על היעדים האישיים להיות אפקטיביים וכי קיומה של שונות משמעותית בגובה המענקים בין העובדים (במונחי משכורות) תהווה תנאי בסיסי לתשלום בהתאם למסלול היעדים האישיים.
7. תגמול למנכ"ל:
 - 7.1 גובה המענק למנכ"ל יקבע על ידי הדירקטוריון לאחר בחינת ציון המנכ"ל אשר יהיה שקלול של 80%-100% עמידה ביעדי חברה והיתר על בסיס עמידה ביעדים אישיים אשר ייקבעו על ידי הדירקטוריון או הערכת עובד שתבוצע על ידי הדירקטוריון בהתאם לטופס הערכה מובנה מראש.
 - 7.2 המענק לא יהיה חלק מהתפלגות החלוקה לעובדים.
 - 7.3 גובה המענק יהיה כפוף לתקרות בסעיף ג(5) לעיל.
 - 7.4 בחברות בהן מעל ל-5 עובדים במודל גובה המענק למנכ"ל לא יעלה על גובה המענק אשר משולם לעובד המקבל את המענק הגבוה ביותר (במונחי משכורות).

ד. תפקיד הדירקטוריון

1. מודל התגמול, היעדים והמדדים של החברה טעונים אישור הדירקטוריון. קביעת המודל תתבסס, בין היתר, על בחינת אפקטיביות המודל שנקבע לשנה החולפת. לצורך כך תוצג בפני הדירקטוריון המלצת ההנהלה לעניין המודל, היעדים והמדדים, ובכלל זה הנתונים המהווים את בסיס המודל המוצע לרבות: תכנית העבודה השנתית, תכנית העבודה הרב שנתית, תקציב החברה וסקר סיכונים של החברה, ככל שקיים. כמו כן יוצגו בפני הדירקטוריון נתונים לעניין המודל שנקבע לשנה החולפת, ובכלל זה מידת עמידת החברה ביעדים והערכתה לעניין השפעת המודל על ביצועי החברה.
2. הדירקטוריון יבחן את הצורך בתנאי סף נוספים אשר עמידה בהם תהיה תנאי לתשלום המענק.
3. לצורך בחינת אפקטיביות המודל והיעדים מומלץ לדירקטוריון להיעזר בחוות דעת חיצונית.
4. על הדירקטוריון להקדיש תשומת לב מיוחדת ליעדי מבקר החברה, המזכיר והיועמ"ש.
5. דירקטוריון החברה יהיה אחראי לבצע בקרה על עמידת החברה ביעדים שנקבעו במודל במהלך בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

- השנה, מדי תקופה שתקבע ועל ביצוע סקירת סטטוס עד לסוף חודש אוגוסט לכל המאוחר.
6. מוצע כי הדירקטוריון ימנה מבין חבריו וועדה אשר תרכז את הטיפול במדיניות התגמול בחברה. הוועדה תגיש את המלצותיה לעניין מודל התגמול, היעדים והמדדים לדירקטוריון.
 7. על הדירקטוריון לבחון את מידת האפקטיביות של היעדים האישיים אשר תתבטא בין היתר במידת השונוות המתקיימת בגובה המענק (במונחי משכורות) בין העובדים.
 8. בסמכות הדירקטוריון לאשר מתן מענקים בסכומים ובהיקפים הנמוכים מן הסכומים הקבועים בחוזר זה, בהתאם לאופי פעילותה ומצבה הכספי של החברה ובהתחשב בתנאי המשק.

ה. מנגנון בקרה תקופתי

אחת לתקופה שתקבע מראש, יערוך כל מנהל בקרה תקופתית על מידת העמידה ביעדים של העובדים הכפופים לו. במסגרת זו יפורטו הסיבות לאי-עמידה ביעדים והסבירות לעמידה ביעדים השנתיים של העובד.

במהלך השנה יקיים הדירקטוריון דיון ובו יסקור את סטטוס העמידה ביעדי החברה וביעדים האישיים ומידת הסבירות לעמידה ביעדים שנקבעו.

ו. תהליך העבודה מול הרשות

1. אישור המודל:
 - 1.1 עד לסוף חודש דצמבר תעביר החברה לרשות את מודל התגמול (לרבות יעדי החברה) שהתגבש לשנה העוקבת.
 - 1.2 מודל התגמול, היעדים והמדדים לשנה העוקבת יועברו לאישור בדירקטוריון החברה עד לחודש ינואר בשנת העבודה.
 - 1.3 עד לסוף חודש ינואר של שנת העבודה, תעביר החברה את מודל התגמול כפי שאושרו בדירקטוריון לאישור הרשות אשר תעביר לחברה אישור או התייחסות לא יאוחר מ-45 ימים מיום קבלת המודל. במקרים חריגים תאשר הרשות הארכת ההגשה עד סוף פברואר, אשר תגרור הפחתה של 5% מציון העמידה ביעדי החברה לשנת העבודה.
2. עד סוף חודש אוגוסט תעביר החברה לרשות סקירת סטטוס מאושרת על ידי הדירקטוריון אשר תכלול את מידת הסבירות לעמידה ביעדי החברה שנקבעו כאמור בסעיף ה.
3. אישור תשלום בגין שנה קודמת:

טרם תשלום המענקים בגין השנה שקדמה, תעביר החברה לרשות דיווח אשר יכלול:

 - 3.1 פירוט הצעה בדבר אופן חלוקת המענק בין העובדים הבכירים ודיווח אודות עמידת החברה ביעדים בקובץ Excel מובנה המצ"ב בנספח א'.
 - 3.2 החלטת דירקטוריון בעניין התשלום, לרבות רשימת היעדים שנקבעו ומידת העמידה ביעדים כפי שנמדדה ע"י החברה.
 - 3.3 אישור החברה בדבר עמידת החברה בתנאי הסף בהתאם לסעיף ז(2) להלן.
 - 3.4 הרשות תעביר אישור או התייחסות לא יאוחר מ-45 ימים מיום קבלת הדיווח במלואו.
4. מובהר כי בסמכותה של הרשות לאשר באופן מלא, לאשר באופן חלקי ולא לאשר כלל את מודל

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

התגמול וסכומי המענקים.

5. במסגרת שיקול דעת הרשות בהתייחסותה למודל ולסכומי המענקים יילקח, בין היתר, אופן עמידתה של החברה בהוראות המחייבות על פי דין לרבות חוזרי הרשות, וכן עמידת החברה בעקרונות החוזר ולרבות קביעת יעדים אפקטיביים ומאתגרים, ובמסלול היעדים האישיים - קיומה של שונות משמעותית בין מענקי העובדים (במונחי משכורות).
6. הרשות תבצע בקרה לגבי אופן יישום החוזר בחברה לפי שיקול דעתה.

ז. מנגנון תשלום התגמול

1. מועד התשלום :
- 1.1 המענק ישולם לאחר קבלת אישור מראש ובכתב מהרשות.
- 1.2 המענק ישולם לעובד הבכיר לגבי כל שנה קלנדארית לא יאוחר משלושה חודשים לאחר מועד אישור הדוחות הכספיים השנתיים ("מועד התשלום") ובכפוף להחלטת הדירקטוריון ולאישור הרשות.
- 1.3 דירקטוריון החברה רשאי להחליט כי תשלום המענק לו זכאי העובד הבכיר ייפרס לשני תשלומים.
2. תנאי סף לתשלום :
- 2.1 יכולת תזרימית וכלכלית לשלם את המענק במועד התשלום, ובכלל זה :
- 2.1.1 העדר תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת.
- 2.1.2 יכולת תקציבית לשלם את המענק במועד התשלום. בנוסף, תשלום המענק לא יגדיל גרעון תקציבי או ייצור גרעון תקציבי.
- 2.1.3 העדר ספקות להמשך פעילותו של התאגיד כעסק חי.
- 2.2 עמידה בציון סף ו/או יעדי סף כפי שנקבעו על ידי הדירקטוריון.
- 2.3 אישור הרשות לתשלום המענק בפועל.
3. בכל מקרה סך העלות הכוללת המשולמת לבכירים בהתאם לחוזר זה לא תעלה על 12% מהרווח הנקי בגין אותה שנה בגינה משולם הגמול, ולמעט בזרועות ביצוע שבהן יש מגבלה שאינה מאפשרת זאת.
4. הרווח הנקי שישמש לחישוב התגמול יהיה הרווח ששימש את החברה לקביעת סכום דיבידנד למדינה שיחולק לבעלי המניות.
5. תקציב תגמול הבכירים עד לגובה של שתי משכורות – ישולם מתוך תקציב הבונוסים לפי חוזר "מדיניות הבונוס בחברות ממשלתיות עסקיות" או כל חוזר שיחליף אותו. יתרת התגמול, קרי תשלום של מעל לשתי משכורות לפי העניין, ישולם מתקציב ייעודי נפרד.
6. התגמול יינתן כמענק חד פעמי ויובהר כי אין בתשלום המענק כדי לשנות את בסיס השכר על פי טבלת השכר לעובדים הבכירים. המענק לא יהווה שכר לכל דבר ועניין ולא יובא בחשבון בעניין פיצויי פיטורים, כמשמעותם בחוק פיצויי פיטורים, תשכ"ג-1963 ולא יבוצעו ממנו הפרשות לקופת גמל או לקרן פנסיה צוברת או לביטוח מנהלים, ולא יופרשו בגינו הפרשות השתלמות. המענק יינתן כמכפלה של משכורות פנסיוניות כמפורט בסעיף ג' לעיל. השכר לעניין סעיף זה הינו השכר הפנסיוני של העובד (השכר לערך השעה בלבד, כפי שנקבע בהסכם ההעסקה של העובד, וכפי שיעודכן מעת לעת בהתאם למנגנון העדכון הקבוע בהסכם ההעסקה).

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

7. השבה במקרה של טעות:

ככל שיתברר כי מענק שנתי או חלק ממנו ששולם לעובד בכיר חושב על בסיס נתונים, לרבות נתונים מהדוחות הכספיים, שהתבררו לאחר מכן כמוטעים או כוזבים, או שיתברר כי מידע מוטעה שימש בסיס לתשלום המענק, ישיב העובד הבכיר לחברה את כספי המענק. ההשבה תתבצע כמקובל בתיקון תשלומי שכר עודפים והכל בכפוף להוראות כל דין. החברה תתחייב במכתב לרשות לפעול להשבת הכספים בהתאם לאמור בסעיף זה כתנאי לחלוקת הבונוס. על דירקטוריון החברה לקיים מעקב אחר נושא זה וכן לאשר באופן סופי את סכום המענק שיושב על ידי העובד.

ככל שיתברר כי שולם מענק על בסיס מידע מטעה, כוזב או שגוי, ידווח על כך דירקטוריון החברה לרשות באופן מיידי. ככל שיתברר כי המידע המוטעה או השגוי שנמסר לא השפיע על ציון החברה הסופי, תישקל הדרישה להשבת המענקים על ידי הרשות. השבה כמתואר בסעיף זה תתבצע בהתאם להוראות חוק הגנת השכר ומשכר הנטו של העובד ולא יותר מ- 25% ממשכורתו החודשית.

ח. תחולה

1. חברה אשר צפויה לעמוד בתנאי הסף כאמור בסעיף ז(2) לעיל והטמיעה את תכנית היעדים הפיננסיים כאמור ב-"חוזר היעדים הפיננסיים" של הרשות מיום 17.11.2021 תוכל להצטרף למודל לאחר קבלת אישור מפורש מהרשות בו ייקבע גם סגמנט החברה.
2. המנגנון המוצע יחול על כלל העובדים הבכירים המוגדרים כפקידים בכירים ע"פ חוק החברות הממשלתיות, המועסקים בחוזים אישיים ואשר שכרם נגזר משכר מנכ"ל.
3. חברה תהיה רשאית לשלם מענק לעובד בהתקיים התנאים הבאים:
 - 1.1. אם עבד בפועל בחברה לפחות 6 חודשים בתקופה בגינה משולם המענק, במקרה זה תהיה רשאית החברה לשלם בהתאם לחלקיות העסקתו.
 - 1.2. אם היה עובד החברה בשנה שבגינה ניתן המענק ולא חלפה שנה ממועד פרישתו מהחברה.
 - 1.3. לעובד במשרה חלקית תהיה רשאית החברה לשלם מענק בהתאם לחלקיות משרתו.
2. בחברות בתהליכי הבראה לא תהיה חלוקת מענקים אלא בהתאם למנגנון אשר ייקבע באופן פרטני על ידי הרשות.
3. חוזר זה מחליף את חוזר הרשות "עקרונות למודל תגמול ותמרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות" מיום 17.9.17.

ט. תחילה

חוזר זה יחול בגין שנות העבודה 2022-2024, בתום התקופה תבחן הרשות את אפקטיביות המודל.

בכבוד רב,


רם בן-זור

מ"מ מנהל רשות החברות הממשלתיות

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

נספח א' – דיווח אודות עמידת החברה ביעדים ואופן חלוקת המענק

מצורף פורמט דיווח אודות עמידת החברה ביעדים ואופן חלוקת המענק בעותק של קובץ Excel :



תחשיב תגמול
בכירים.xlsx

נספח ב' – דוגמאות למדדים ויעדים

סוגי מדדים

1. מומלץ לשקול הגדרת מדדים ממגוון הסוגים הבאים:
 - 1.1. מדדים המעידים על שיפור לעומת השנה הקודמת – לדוגמא: גידול בהכנסות לעומת שנה קודמת, גידול ברווח התפעולי לעומת שנה קודמת.
 - 1.2. מדדי התייעלות – לדוגמא: שיפור שיעור הרווח התפעולי מתוך ההכנסות, קיטון בסך הוצאות הנהלה וכלליות.
 - 1.3. מדדים תפעוליים – לדוגמא: תפוקה / גידול בתפוקה.
 - 1.4. מדדי יעילות – לדוגמא: משך זמן טיפול בלקוח, יעילות בתהליכי עבודה.
 - 1.5. מדדים המלמדים על איכות השירות – לדוגמא: שביעות רצון לקוחות.
 - 1.6. מדדים המתייחסים ליעדים ארוכי טווח של החברה – לדוגמא: השלמה של פרויקט תשתית תוך 3 שנים.
 - 1.7. מדדים סביבתיים וחברתיים – לדוגמא: הפחתה בצריכת אנרגיה ליחידת מדידה.
 - 1.8. יושם דגש על מדדים פיננסיים הבוחנים שיפור והתייעלות.
2. חלק מהמדדים ימדדו בהתאם לעמידה בתכנית העבודה וחלקם בהשוואה לביצועי העבר. דוגמאות ליעדי ומדדי חברה מפורטות בטבלה המצורפת ב.1.
3. דוגמאות ליעדים אישיים לעובדים הבכירים מפורטות בטבלה המצורפת ב.2.
4. מדידת העמידה ביעד – הגישה הרווחת למדידת שיעור העמידה של העובד הבכיר ביעד חברה וכן ביעד האישי הינה גישה ליניארית. בתום השנה הקלנדארית, החברה תחשב ותציג את תוצאות המדד בפועל. דוגמא לגישה הליניארית מפורטת בטבלה המצורפת ב.3.

טבלה ב.1 דוגמאות למדדי ויעדי חברה

| מדדה | סוג / תחום יעד |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● גידול במכירות לעומת שנה / תקופה קודמת ● הצבת יעד מכירות כערך אבסולוטי ● גידול ברווח הגולמי / תפעולי / נקי כערך אבסולוטי ● גידול בשיעור הרווח הגולמי / תפעולי / נקי ● גידול בשיעור EBITDA ● עמידה ביחסי תשואה להון ● שוטף (נכסים שוטפים מתוך ההתחייבויות שוטפות), יחס מהיר (נכסים שוטפים בניכוי מלאי מתוך ההתחייבויות שוטפות) ● עמידה ביעדי תקציב | <ul style="list-style-type: none"> ● פיננסיים: ● היקף מכירות ● רווחיות גולמית ● רווחיות תפעולית ● רווח נקי ● EBITDA ● תשואה להון ● תזרים מזומנים ● תקציבים |
| <p>כל מדד יכול להיבחן כשינוי בין 2 תקופות עוקבות ויותר וכן כממוצע של מספר תקופות</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● שיפור שיעור הרווח התפעולי מסך ההכנסות ● הפחתת סך הוצאות הנהלה וכלליות ● שיפור ביחסי הון חוזר ● שיפור ביחסי זמן הספק | <ul style="list-style-type: none"> ● התייעלות תפעולית ● עסקית |

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

| | |
|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • עמידה ביחסים: ימי לקוחות, ימי מלאי, ימי ספקים • צמצום רמות מלאי לעומת תקופות קודמות • עמידה ביעדי איכות מוצר, תקני איכות | |
| <ul style="list-style-type: none"> • הכנת תוכנית עבודה לחדירה לשוק חדש • עמידה בלוחות זמנים ואבני דרך • כניסה לשווקים חדשים • פיתוח מוצרים חדשים ועמידה בלוחות זמנים לשיווקם • שיעור היקף מכירת מוצרים חדשים מסך המכירות • בחינת מדדי ביצוע מול המתחרים • מדדי דירוג חוב • מימוש מוצלח של פעילויות שאינן פעילויות ליבה של ארגון | אסטרטגיה / הרחבת פעילות |
| <ul style="list-style-type: none"> • עמידה ביעדי סקר שביעות רצון לקוחות • קיצור משך זמן טיפול בלקוח • קיטון במספר הפניות לנציב תלונות הציבור | שירות |
| <ul style="list-style-type: none"> • הפחתה בצריכת אנרגיה ליחידת מדידה • שיפור מדדי חשיפה (חיובית / שלילית) • מדדי זיהום איכות הסביבה • קידום פרויקטים המניבים שורת רווח כפולה – חברתי וכלכלי | סביבתיים / חברתיים |

טבלה ב.2 - דוגמאות ליעדים אישיים לעובדים בכירים

| מדידה | סוג / תחום יעד | נושא משרה / תחום |
|---|----------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • הפחתת הוצאות משפטיות • קיטון במספר התביעות המוגשות כנגד החברה • היקף סכום התביעות המשולמות בפועל ביחס לסך תביעות בין השנים ו/או ביחס למכירות | טיפול נאות בתביעות משולמות | יועץ משפטי / מזכיר חברה |
| <ul style="list-style-type: none"> • גיבוש נהלי עבודה בתחומים שונים – ניהול פרוטוקולים, התקשרויות מול ספקים ואישורים, העברת חומרים לקראת דיונים וועדות • יעדי קיום מערך מכרזים באופן הגון • בניית חוזים בהתאם למדיניות החברה | בנייה ויישום נהלי עבודה | |
| <ul style="list-style-type: none"> • יישום והטמעה של כללי הממשל התאגידי בחברה והחדרת עקרונות אלה לדירקטורים ולנושאי משרה בחברה • לאור רגולציה גוברת ושינויים תכופים בחקיקה-בניית תוכנית השתלמויות סדורה, עדכון הגורמים הרלוונטיים בחברה בזמן הולם בכל הנוגע לרגולציה חדשה וכן הטמעתה בארגון | עמידה ברגולציה ודרישות חוק | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ביצוע מלא של תהליך הערכת עובדים בארגון והגדרת עמדות מפתח • אחוז עזיבות ביחס לשנה קודמת בתפקידי מפתח • בחינה סטטיסטית של סיבות העזיבה מדי שנה בתפקידי מפתח / עזיבות בכלל | שימור עובדים ותחלופה | סמנכ"ל משאבי אנוש |

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

| | | |
|--|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • שמירה על תקציב הוצאות השכר תוך עמידה ביעדי החברה • צמצום הוצאות בשיעור מסוים ו/או אי חריגה מתקציב המחלקה • איתור וצמצום כפילויות בעקבות ביצוע מיזוג | <p>עמידה / צמצום בתקציב הוצאות שכר</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • בניית מדיניות גיוס ארגונית אפקטיבית • בניית תהליכי גיוס אחידים • משך זמן ממוצע לגיוס עובד (תוך הבחנה בין דרגים ותפקידים ובהתאם לתוכניות הגיוס) • עמידה ביעדי גיוס • עמידה באבני דרך ולוחות זמנים של תוכנית גיוס שאושרה • צמצום מספר פיטורי עובדים מסיבות של היעדר שביעות רצון מצד המעביד • שיפור ב-Turnover, תחלופת עובדים • עמידה בתקציב גיוס שאושר ו/או חריגה מתקציב הגיוס, צמצום הוצאות בשיעור מסוים (שהוגדר מראש) | <p>בחינת אפקטיביות תהליך הגיוס</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • הכנת תוכניות הדרכות מובנית ומסודרת ועמידה בלוחות הזמנים • פרק הזמן להכשרת עובד והבאתו ליעילות ואפקטיביות בעבודה | <p>אפקטיביות הליך קליטת העובדים</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • כתיבת נהלים רלוונטיים בתחומים שונים וביחנת העמידה בהם • פיתוח ויישום מדיניות תקשורת ארגונית • פיתוח ויישום מדיניות דיווח | <p>בנייה ויישום נהלי עבודה</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • מעקב אחר עמידה בדרישות החוק, מזעור טעויות | <p>עמידה בדרישות חוק</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • עמידה בדרישות החוק ובחוזרי רשות החברות בעניין ייצוג הולם לאוכלוסיות לגביהן נקבעה חובת ייצוג הולם. | <p>ייצוג הולם</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • הבטחת מערכות מידע תומכות מדיניות והליכי גיוס בחברה • השבת מערכי ה-HR והטמעת מודלים מתקדמים | <p>השגת מערכות מידע תומכות תהליכי גיוס והשמה</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • גיבוש תפיסת רווחה ביחס למתחרים, תוך עמידה בדרישות החוק • ארגון פעילויות מוצלחות תוך עמידה בתקציב ובהנחיות – כנסים, השתלמויות, מפגשי גיבוש ועוד • בחינת תוצאות סקר שביעות רצון עובדים כללי וכן משובים בדבר תפקוד מחלקת משאבי אנוש | <p>שמירה על שביעות רצון עובדים ורווחתם</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • דיווח כספי נאות ומהימן (יכול להימדד ע"י היעדר מחלוקות מהותיות עם המבקר, היעדר הצגות מחדש) • עמידה בל"ז להכנת דוחות: תזרים מזומנים, דוח מכירות, דוח רווח והפסד ודוחות כספיים רבעוניים ושנתיים • בניית תקציבים וביצוע מעקב תקופתי/שוטף • יעדי ניהול ומעקב אחר שימוש בתקציבים ומענקים שהתקבלו • עמידה ביעדי גבייה (מדד גיול לקוחות, שיעור גבייה ממחזור המכירות) | <p>יעדים פרוצדוראלי</p> | <p>סמנכ"ל כספים</p> |

| | |
|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ניהול אופטימאלי של המזומנים בארגון עמידה בתקציבי מזומנים ששויכו למטרות מסוימות ניהול השקעות מוצלח ביצוע גידורים מוצלחים | ניהול מזומנים תקין |
| <ul style="list-style-type: none"> חסכון בעלויות מימון לעומת תקופה קודמת / מקבילה חסכון בעלויות רכש לעומת תקופה קודמת / מקבילה חסכון בעלויות תפעוליות, כגון שיווק, הוצאות הנהלה וכלליות לעומת תקופה קודמת / מקבילה השבחת התהליכים והסינרגיה במערך הכספים הגדרת שיטות עבודה מובנות של מחלקת הכספים שיפור מממשקים הן בתוך המחלקה והן מחוצה לה הטמעה מוצלחת של מערכות פיננסיות חוצות ארגון | התייעלות |
| <ul style="list-style-type: none"> עמידה בהיקפי אשראי לקוחות ו/או ספקים שימור מסגרות אשראי הצלחה בהנפקות הון ו/או גיוס אג"ח ו/או גיוס חוב אחר והכל תוך עמידה בתשלומים בהם חבה החברה יעדי כריתת הסכמים והתקשרויות עם לקוחות מפתח ו/או לקוחות אסטרטגיים מעקב אחר עמידה באמות מידה פיננסיות | ניהול יעיל של אשראי, גיוסים |

טבלאות ב.3 דוגמאות למדידת עמידה ביעדי החברה בגישה הלינארית

דוגמא א

| מדרגות | חלק יחסי מיעדי החברה | יעד חברה |
|--|----------------------|-------------------------|
| עמידה בפחות מ- 80% מיעד תקציב ההכנסות השנתי – אי עמידה ביעד חברה זה. עמידה של 80% מיעד תקציב ההכנסות השנתי – עמידה של 80% ביעד חברה זה. כל גידול של 1% מיעד תקציב הכנסות החברה מזכה ב- 1% נוסף (באופן לינארי) ביעד זה ועד לתקרה של 100%. | 40% | השגת יעד תקציב הכנסות |
| עמידה בפחות מ- 80% מיעד תקציב הרווח הנקי השנתי – אי עמידה ביעד חברה זה. עמידה של 80% מיעד תקציב הרווח הנקי השנתי – עמידה של 80% ביעד חברה זה. כל גידול של 1% מיעד תקציב הרווח הנקי השנתי מזכה ב- 1% נוסף (באופן לינארי) ביעד זה ועד לתקרה של 100%. | 60% | השגת יעד תקציב רווח נקי |

דוגמא ב

| אחוז עמידה ביעד יחס תשואה להון | יחס תשואה להון |
|--|----------------------------------|
| 0% | קטן מהיחס השנתי שהוגדר |
| 50% | היחס השנתי שהוגדר |
| תוספת של 10% עמידה ביעד חברה זה ועד לתקרה של 100%* | עליה של 0.25% מהיחס השנתי שהוגדר |

* גידול של 1.25% מעבר ליחס התשואה להון השנתי שהוגדר, תזכה ב- 100% עמידה ביעד זה.

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

