



כ"ו בטבת התש"פ
 23 בינואר 2020
 ש.כ. 749-2020

לכבוד:

מר יצחק בורבא
 יו"ר איגוד התאגידים העירוניים
 ברשויות המקומיות

הנדון: פיילוט תגמול בכירים בחברות עירוניות

מבוא:

1. בהמשך לדיונים שנערכו עם איגוד התאגידים העירוניים בנושא עידוד מצוינות ותגמול עובדים בכירים בחברות עירוניות, להלן פירוט מודל תגמול המאפשר על ידי הממונה על השכר (להלן: "הממונה"), אשר יופעל במסגרת תכנית הרצה (להלן: "פיילוט") בכפוף לאמור במכתבי זה.
2. במסגרת הדיונים כאמור, הוגדרו שתי מטרות עיקריות אשר יעמדו בבסיס מודלי התגמול, ככל שאלה יוטמעו בחברות אשר תיכללנה בפיילוט:
 - 2.1. שיפור ביצועיהן של החברות העירוניות באמצעות תגמול עובדים בכירים: כיום התגמול לבכירים בחברות העירוניות הוא תגמול קבוע בלבד, שאינו מותנה בביצועי החברה ו/או מנהליה. תגמול העובדים מתכתב עם הרציונל של הקמת החברות העירוניות שהינו הקמת גופים עם יכולת ביצוע גבוהה תוך שימוש יעיל במשאבים ומסגרת מצומצמת של כ"א.
 - 2.2. שימור ותגמול עובדים בכירים איכותיים: מטרה זו מתכתבת עם מדיניות אגף השכר והסכמי עבודה (להלן: "אגף השכר") להגברת הפריזון והטמעת מודלים של תגמול לפי ביצועים ועמידה ביעדים, במגזר הציבורי בכלל, ובשלטון המקומי בפרט.

3. הגדרות:

- 3.1. עובד בכיר - עובד המועסק בחוזה אישי לעובדים בכירים לפי הכללים שקבע אגף השכר במשרד האוצר, ושהינו מנכ"ל או סמנכ"ל (עובד בכיר הנמצא בכפיפות ישירה למנכ"ל גם אם תוארו שונה). למען הסר ספק יובהר כי תפקידים כגון: עוזר/ת המנכ"ל, יועץ/ת המנכ"ל ראש/ת מטה המנכ"ל וכו' לא יכללו במודל התגמול.
- 3.2. וועדת תגמול - כקבוע בסעיף 118א לחוק החברות, התשנ"ט-1999. מקום בו נכתב "דירקטור חיצוני" יבוא "נציג המועצה מקרב הציבור".



הממונה על השכר והסכמי עבודה

- 3.3. מענק מצוינות- מענק שקלי, שנתי, חד פעמי המשולם בגין עמידה ביעדי חברה.
- 3.4. הכנסות עצמיות- הכנסות של התאגיד העירוני שאינן תלויות ברשות המקומית. הכנסות אלו יכללו הכנסות כתוצאה מפעילות יזמית, פעילות על קרקע של הרשות, הכנסות ממקור ממשלתי ישיר או עקיף וכדומה. למען הסר ספק, ביצוע עבודות פיתוח עבור הרשות המקומית מתקציב בלתי רגיל (תב"ר) של הרשות המקומית לא יכללו במסגרת ההכנסות העצמיות.
- 3.5. תקופת הפיילוט- מודל התגמול יפעל במתכונת פיילוט אשר ימשך שנה אחת, מיום 01.01.2020 ועד ליום 31.12.2020.
- 3.6. פריפריה- על פי מדד הפריפריאליות של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (רמה חמש ומטה).
- 3.7. המחזור הכספי – לפי הצהרה חתומה על ידי רואה החשבון המבקר של החברה.
- 3.8. חברה עירונית, כהגדרתה בסעיף 21 לחוק יסודות התקציב- התשמ"ה, 1985: "חברה עירונית" – חברה שיותר ממחצית כוח ההצבעה או הזכות למנות יותר ממחצית מספר הדירקטורים שלה הם בידי רשות מקומית או בידי רשות מקומית יחד עם המדינה או עם חברה עירונית אחרת או חברת בת עירונית;"

4. **מידת ההצלחה**- לאחר תום תקופת הפיילוט תיבדק העמידה ביעדים שהוגדרו לחברה. על דירקטוריון חברה שנבחרה להשתתף בפיילוט להעביר לממונה על השכר דיווח מפורט על אודות היעדים שנקבעו מיד עם קביעתם וכן דיווח בדבר העמידה ביעדים.
5. בפיילוט ישתתפו עד 10 חברות עירוניות, כמפורט בסעיף 7 להלן.

חלק א': השתתפות בפיילוט**6. תנאי סף להשתתפות בפיילוט:**

- 6.1. הפעלת מודל התגמול מותנית בקבלת החלטה כאמור להלן של דירקטוריון החברה המשתתפת, בקשר עם אימוץ מדיניות תגמול מותנה ביצועים, אשר עיקריה יועברו לאגף השכר. יובהר כי אישורו של אגף השכר מהווה תנאי להחלת מודל התגמול בחברה.
- 6.2. דירקטוריון החברה קיים בכל אחת מחמש השנים הקלנדריות האחרונות (2015 עד 2019) לפחות שלוש ישיבות דירקטוריון.
- 6.3. הדירקטוריון יתחייב בהחלטה לקיים לפחות 4 ישיבות בכל שנה קלנדרית החל משנת 2020 ואילך.
- 6.4. החברה הוציאה בכל אחת מחמש השנים האחרונות דו"ח כספי שנתי מבוקר, שאושר בידי דירקטוריון החברה.
- 6.5. החברה הסדירה, או תתחייב להסדיר את תנאי השכר וההעסקה של כלל עובדי החברה (בכירים ולא בכירים), מול אגף השכר והסכמי עבודה, וזאת מכח סמכות שהואצלה לממונה על השכר בחוק יסודות התקציב התשמ"ה-1985, במהלך תקופת הפיילוט, ותתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם אגף השכר



הממונה על השכר והסכמי עבודה

בעניין זה. התחייבות להסדרת השכר ותנאי ההעסקה לכלל העובדים בחברה הינה תנאי לכניסה לפיילוט.

ככל שהשכר לא יוסדר בתקופת הפיילוט, לא תהיה זכאות לתשלום. התחייבות החברה, הכוללת הבהרה כי ידוע לחברה שככל שהשכר לא יוסדר בתקופת הפיילוט לא תהיה זכאות לתשלום, תתקבל בהחלטת דירקטוריון.

6.6. דיווח לממונה על השכר במסגרת תיקון 16 לחוק יסודות התקציב בתוך שלושה חודשים מיום תחילת הפיילוט.

6.7. לחברה קיימים תוכנית עבודה ותקציב לשנת 2020.

6.8. חברה שאין בה מבקר פנים, תתחייב בהחלטת דירקטוריון להעסקת מבקר פנים תוך 3 חודשים מיום תחילת הפיילוט ולקיום דיונים בדירקטוריון/וועדת ביקורת (לפי החלטת הדירקטוריון).

6.9. חברות לתועלת הציבור / תרבות ופנאי – תידרש התחייבות החברה (שתתקבל בהחלטת דירקטוריון) שלא יהיה שינוי בתעריפי השירותים שניתנים בשל החלטת מודל התגמול.

6.10. החברה צפויה להציג רווח נקי חיובי בדו"ח השנתי של 2019 וזאת על בסיס מאזן בוחן; לחברה רווח נקי חיובי בדו"ח המבוקר והמאושר 31.12.2018. יובהר כי חברות לתועלת הציבור וחברות לתרבות ופנאי ידרשו להראות כי לא נרשם רווח נקי שלילי בדוחותיהן.

6.11. לחברה מחזור כספי של לפחות 10 מלש"ח.

6.12. אחוז הוצאות השכר מסך המחזור הכספי אינו עולה על 40%.

7. אופן בחירת החברות המשתתפות בפיילוט:

7.1. איגוד התאגידים העירוניים יפרסם הודעה בדבר הפיילוט באופן פומבי ושקוף וירכז את בקשות ההצטרפות של חברות עירוניות. למען הסר ספק, הפרסום יפנה גם לחברות עירוניות שאינן חברות באיגוד התאגידים העירוניים.

7.2. בפיילוט יכללו כאמור עד 10 חברות, בחלוקה הבאה:

7.2.1. שלוש חברות "גדולות" בעלות מחזור כספי של למעלה מ- 100 מיליון ש"ח, מתוכן אחת בפרפריה.

7.2.2. שלוש חברות "בינוניות" בעלות מחזור כספי על סך של בין 50 מיליון ש"ח ועד 100 מיליון ש"ח, מתוכן חברה אחת לתרבות (חל"צ).

7.2.3. שתי חברות של מועצות מקומיות, מתוכן אחת בפרפריה.

7.2.4. חברה אחת לתרבות (מלבד חברה "בינונית" לתרבות בהתאם לסעיף 7.2.2).

7.2.5. חברה אחת השייכת למועצה אזורית.

7.3. ככל שבכל אחת מהקטגוריות האמורות לעיל תהינה יותר חברות שעמדו בתנאי הסף מאשר מספר החברות הקבוע בסעיף 7.2, הבחירה ביניהן תערך באמצעות הגרלה שוויונית. איגוד התאגידים יערוך את ההגרלה והיא תפוקח ע"י רו"ח חיצוני.



הממונה על השכר והסכמי עבודה

חלק ב': תנאי זכאות למענק וכללי תשלום**8. אופן קביעת מדיניות התגמול והמדדים והיעדים במסגרת הפיילוט:**

- 8.1. המדדים והיעדים שייקבעו יהיו מבוססים על תכניות העבודה של החברה.
- 8.2. כל חברה תגדיר באמצעות הדירקטוריון מדדים ויעדים בהתאם לשלושה סוגי מדדים כפי שיפורט בהרחבה להלן, וזאת עד ליום 28.02.2020.
- 8.3. היעדים יוגדרו כך שיהיו מדידים וכמותיים, באופן שלא ניתן לפרשם לשני פנים.
- 8.4. המדדים הכמותיים שיקבעו יהיו אובייקטיביים ופשוטים לחישוב, מאתגרים אך בני השגה. למען הנוחות והאחידות, יפורטו להלן דוגמאות לכל סוג מדר.
- 8.5. יצוין כי חלק מהמדדים הכמותיים ימדדו בהתאם לעמידה בתכנית העבודה וחלקם בהשוואה לביצועי העבר, בהתאם לעניין ולצורך.
- 8.6. כל עובד בכיר יבחן לפי חמישה מדדים כמותיים לכל הפחות.
- 8.7. דירקטוריון החברה יקבע את יעדי החברה ויעדי המנכ"ל וזאת בהתאם לכללים הקבועים בסעיפים 118א, 267 ו-267ב לחוק החברות, התשנ"ט-1999. יובהר כי מקום בו נדרש אישור האספה הכללית יבוא במקומו אישור הדירקטוריון.
- 8.8. דירקטוריון החברה יהיה אחראי לבצע בקרה על עמידת החברה ביעדים שנקבעו במודל במהלך השנה, מדי תקופה שתקבע על ידו.
- 8.9. דירקטוריון החברה יקבע ציון סף לעמידה בכלל יעדי החברה. ציון הנמוך מציון הסף לא יזכה כלל במענקי מצוינות. בכל מקרה, ציון הסף לא יפחת מ-60%.
- 8.10. שינוי היעדים רטרואקטיבית- שינוי יעדים רטרואקטיבי טעון אישור דירקטוריון. שינוי זה יתאפשר רק במקרים חריגים, לאחר מתן הסבר מפורט בדבר שינוי זה לאגף השכר, ולאחר קבלת אישורו המפורש.
- 8.11. נטרול אירועים חשבונאיים חד פעמיים - נטרול אירועים חד פעמיים טעון אישור הדירקטוריון. נטרול האירועים אפשרי רק במקרה שבו הגדיר דירקטוריון החברה במפורש, ומראש במסגרת מדיניות התגמול מהם האירועים שינוטרלו.
- 8.12. החברה תדווח לממונה על היעדים שנקבעו, בסמוך למועד אישורם. כמו כן תדווח החברה האם כללה אירועים שינוטרלו, ומהם אירועים אלו.

9. מדדים ויעדים:

המודל יכול לשלושה סוגים של מדדים:

א. מדד עמידה ביעדי החברה;

ב. מדד עמידה ביעדים אגפיים/חטיבתיים/ תחומי הפעילות שתחת ניהולו של העובד



הממונה על השכר והסכמי עבודה

ג. הערכה אישית של העובד, כמפורט בסעיפים להלן.

9.1. מדד יעדי החברה – יעדי החברה מבטאים את הצלחת החברה במימוש תוכניותיה, בהתאם לתוכנית העבודה של החברה ולתקציבה. היעדים יוגדרו כך שיהיו מדידים וכמותיים, באופן שאינו מצריך הפעלת שיקול דעת. עבור עובד בכיר, הציון המירבי בגין עמידה ביעדי החברה לא יעלה על 40% מתוך הציון הכולל.

9.2. מדד יעדים אגפיים/חטיבתיים (להלן "יעדים אישיים") – יעדים אלו ישקפו את תרומתו הישירה של העובד הבכיר והאגף/החטיבה/תחומי הפעילות שתחת ניהולו להשגת יעדי החברה. יעדי האגף/החטיבה יוגדרו בהלימה לתחומי אחריותו במסגרת מילוי התפקיד. היעדים יוגדרו כך שיהיו מדידים וכמותיים, באופן שאינו מצריך הפעלת שיקול דעת. הציון המירבי בגין עמידה ביעדי האגף/חטיבה לא יעלה על 40% מהציון הכולל.

9.3. הערכה אישית – ההערכה תקבע על פי שיקול דעת מובנה ומנומק בגין תרומתו של העובד הבכיר לביצועי החברה או לעמידת החברה ביעדיה. הערכת העובד הבכיר תתבסס על תבחינים מוגדרים מראש בטופס הערכה מובנה וברור. טופס כאמור יצורף לתיקו האישי של העובד. הציון המירבי בגין הערכה אישית לא יעלה על 20%.

9.4. ציון מנכ"ל החברה יחושב לפי 80% מיעדי החברה ו-20% הערכה אישית שתיתן על ידי דירקטוריון החברה.

9.5. למדדים יוצמדו שני יעדי קצה – מינימום ומקסימום. יעד המינימום הינו יעד אשר השגת תוצאה נמוכה ממנו, אינה מזכה בניקוד בגין המדד. יעד המקסימום הינו יעד אשר השגת תוצאה גבוהה ממנו מזכה בניקוד מקסימלי בגין המדד.

9.6. הגישה הרווחת למדידת שיעור העמידה של העובד הבכיר ביעדים שנקבעו על ידי החברה הינה הגישה הליניארית. מומלץ לעשות שימוש בגישה זו במסגרת המדידה.

למען הנוחות להלן דוגמא לאופן המדידה באמצעות גישה זו, בהנחה שנקבע יעד של צמצום הוצאות השכר בחברה ב-10%. במסגרת זו, הפחתה של פחות מ-5% אינה מזכה כלל בניקוד, הפחתה של 5% מזכה ב-50% מהניקוד, וכל תוספת אחוז מזכה ב-10% נוספים עד לתקרה של 100% בגין הפחתה של 10% מהוצאות השכר של החברה.

9.7. מדדי החברה ויעדיה יאושרו על ידי דירקטוריון החברה, יובאו לידיעת העובדים לפני תחילת שנה, ויהיו מבוססים על תכניות העבודה והתקציב של החברה.

9.8. מדדי האגף/חטיבה ויעדיה יאושרו על ידי הנהלת החברה.



הממונה על השכר והסכמי עבודה

10. סוגי מדדים:

מומלץ לשקול הגדרת מדדים ממגוון הסוגים הבאים:

- 10.1. מדדים המעידים על שיפור לעומת השנה הקודמת – לדוגמא: גידול בהכנסות לעומת שנה קודמת, גידול ברווח התפעולי לעומת שנה קודמת.
- 10.2. מדדי התייעלות – לדוגמא: שיפור שיעור הרווח התפעולי מתוך ההכנסות, קיטון בסך הוצאות הנהלה וכלליות.
- 10.3. מדדים תפעוליים – לדוגמא: תפוקה / גידול בתפוקה.
- 10.4. מדדי יעילות – לדוגמא: משך זמן טיפול בלקוח, יעילות בתהליכי עבודה.
- 10.5. מדדים המלמדים על איכות השירות – לדוגמא: שביעות רצון לקוחות.
- 10.6. מדדים המתייחסים ליעדים ארוכי טווח של החברה – לדוגמא: השלמה של פרויקט תשתית תוך 3 שנים.
- 10.7. לדוגמאות ליעדים ראה נספח ב'.
- 10.8. ככל שהיעד מבוסס על הפעילות החוץ מאזנית של החברה העירונית, מדידת פעילות זו תחייב חתימה של רואה חשבון על דו"ח מיוחד לעניין פעילות חוץ מאזנית ומחוץ לדו"ח רווח והפסד של תאגיד עירוני, המצ"ב בנספח ג'.

11. הערכה אישית:

- 11.1. הערכת עובד תבסס על טופס הערכה מובנה וברור.
- 11.2. מוצע כי ציון ההערכה יכלול התייחסות לחלק או לכל הנושאים הבאים (המשקל היחסי בין הנושאים יוגדר מראש על ידי החברה):
 - 11.2.1. מנהיגות וניהול עובדים.
 - 11.2.2. מקצועיות.
 - 11.2.3. איכות.
 - 11.2.4. יעילות.
 - 11.2.5. אחריות.
 - 11.2.6. מעורבות יזומה.
 - 11.2.7. יחסי אנוש.
 - 11.2.8. משמעת.
12. העובדים ידורגו באופן יחסי - כך שהפער בין הבכיר הזכאי לתגמול הגבוה ביותר לבין הבכיר הזכאי לקבל את התגמול הנמוך ביותר לא יפחת ממשכורת אחת. מספר המענקים הממוצע שישולם לעובדים הזכאים



הממונה על השכר והסכמי עבודה

באותה שנה לא יעלה על 2 משכורות. ככל שיבחרו להשתתף בפילוט חברות עם מספר עובדים בכירים נמוך (2-3 עובדים בכירים) אזי אופן החלוקה היחסי ידון עם איגוד התאגידים העירוניים.

13. סמנכ"לים יוערכו רק על ידי מנכ"ל החברה.

14. מנכ"ל החברה יוערך ע"י דירקטוריון החברה בהתאם לטופס הערכה מובנה מראש שיקבע בתחילת הפילוט על ידי הדירקטוריון.

15. סך המענק לעובד:

15.1. סכום המענק המקסימאלי לעובד לא יעלה על שלוש משכורות אשר יחושבו על בסיס השכר הקובע

לפיצויי פיטורין של העובד הזכאי כהגדרתו להלן (להלן: "המענק").

15.2. סכומי המענקים יקבעו באופן ההולם את השונות בביצועים ובהערכת המנהלים הבכירים.

15.3. תשלום כאמור ישולם באופן משתנה, מבוסס ביצועים, התלוי במידת העמידה ביעדי החברה, יעדי האגף, יעדי העובד והערכת העובד (לפי העניין) כך שהפער בין הבכיר הזכאי לתגמול הגבוה ביותר לבין הבכיר הזכאי לקבל את התגמול הנמוך ביותר בחברה משתתפת, לא יפחת ממשכורת אחת.

15.4. התקציב המקסימלי לחלוקה הינו סכום מכפלת השכר לפיצויי פיטורין של כל אחד מהעובדים הבכירים בשתיים. התקציב המקסימלי לחלוקה יוכפל בציון הכולל בגין העמידה ביעדי חברה, ויהווה את סך התקציב לחלוקה בפועל. זאת מבלי לפגוע באמור בסעיפים 14 ו-17.3. לדוגמא- בחברה שבה מועסקים שלושה בכירים ששכרם לפיצויי פיטורין החודשי הוא: 20,000, 25,000 ו-30,000. התקציב המקסימלי יעמוד על $150,000 = 32 * 20,000 + 25,000 * 2 + 2 * 30,000$ ₪.

לצורך הדוגמא, דירקטוריון החברה קבע שהחברה עמדה ב-70% מיעדיה. במקרה זה, סך התקציב לחלוקה לא יעלה על $105,000 = 150,000 * 70\%$ ₪.

16. אופן תשלום המענק:

16.1. התגמול יינתן כמענק חד פעמי. יובהר כי אין בתשלום המענק כדי לשנות את בסיס השכר על פי טבלת השכר לעובדים הבכירים, כמפורט בחוזרי הממונה על השכר.

16.2. המענק לא יהווה שכר לכל דבר ועניין ולא יובא בחשבון לעניין פיצויי פיטורים, כמשמעותם בחוק פיצויי פיטורים, תשכ"ג-1963. לא יבוצעו מהמענק הפרשות לקופת גמל או לקרן פנסיה צוברת או לביטוח מנהלים, ולא יופרשו בגינו הפרשות לקרן השתלמות.

16.3. המענק יינתן כמכפלה של משכורות לפיצויי פיטורין כמפורט בסעיף 15 לעיל. השכר לעניין סעיף זה הינו השכר לפיצויי פיטורין של העובד.



הממונה על השכר והסכמי עבודה

17. תנאים לתשלום המענק:

17.1. החברה תוכל לשלם לבכירים זכאים מענק בהתאם לכללי תשלום, וזאת רק בכפוף לעמידה בתנאים המצטברים הבאים:

17.1.1. קבלת אישור הדירקטוריון בדבר עמידת החברה בתוכנית התגמול וביעדים שנקבעו במסגרתה, כקבוע בסעיף 8 להלן.

17.1.2. החברה המשתתפת בפיילוט לא אישרה במהלך התקופה המזכה מתן מענקים, תשלומים, תוספות שכר וכיוצא בזאת, שעלולים לעלות כדי תשלומים חורגים, מבלי שאלו אושרו מראש ובכתב על ידי הממונה על השכר.

17.1.3. החברה מינתה מבקר פנימי כפי שהתחייבה לעשות בהתאם לסעיף 6.8 למכתבי זה. החברה תצרף את החלטת הדירקטוריון שבה מונה המבקר.

17.1.4. החברה פעלה להסדרת תנאי ההעסקה ושכר עובדיה אל מול הממונה על השכר כפי שהתחייבה לעשות בהתאם לסעיף 6.5 למכתבי זה.

17.1.5. קבלת אישור מראש ובכתב של הממונה על השכר לתשלום המענק.

17.1.6. יכולת תזרימית וכלכלית לשלם את המענק במועד התשלום, ובכלל זה:

17.1.6.1. העדר תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת.

17.1.6.2. יכולת תקציבית לשלם את המענק במועד התשלום. בנוסף, תשלום המענק לא יגדיל גרעון תקציבי או ייצור גרעון תקציבי.

17.1.6.3. תשלום המענק לא יעביר את החברה להפסד נקי בדוחותיה הכספיים.

17.1.6.4. העדר ספקות משמעותיים להמשך פעילותה של החברה כעסק חי.

17.1.6.5. ככל שרואה החשבון המבקר העיר הערות מהותיות בחוות דעתו, על דירקטוריון החברה לקיים דיון בעניין ולבחון את השלכות הערותיו על יכולת החברה לעמוד בתשלום המענק.

17.1.6.6. דירקטוריון החברה יבחן את הצורך בתנאי סף נוספים, אשר עמידה בהם תהיה תנאי מחייב למתן המענק.

17.1.6.7. עמידה בציון סף ו/או יעדי סף כפי שייקבעו על ידי הדירקטוריון, ככל שאלה ייקבעו.

18. מועד התשלום:

18.1. המענק ישולם לאחר קבלת אישור מראש ובכתב מהממונה על השכר.

18.2. המענק ישולם לעובד הבכיר לגבי תקופת הפיילוט לא יאוחר משלושה חודשים לאחר מועד

אישור הדוחות הכספיים השנתיים (להלן: "מועד התשלום") ובכפוף להחלטת הדירקטוריון.

18.2.1. תשלום המענק לעובד/ת השווה בחופשת לידה והורות כהגדרתה בסעיף 6(1) לחוק עבודת



הממונה על השכר והסכמי עבודה

נשים, התשי"ד-1954 יבוצע במשכורת הראשונה שתשולם לו עם חזרתו/ה לעבודה ולכל המאוחר במשכורת שלאחריה.

19. זכאות:

עובד אשר עמד בכללים המפורטים במכתבי זה, יהיה זכאי למענק בהתקיים התנאים הבאים:

- 19.1. הועסק במשרה מלאה ועבד בפועל בחברה, לפחות 6 חודשים בתקופת הפיילוט. התשלום לעובד כאמור יהיה באופן יחסי לחודשי עבודתו בתקופת הפיילוט. למען הסר ספק יובהר כי עובדים בכירים המועסקים במשרה חלקית לא יהיו זכאים כלל למענק.
- 19.2. למען הסר ספק, תקופת לידה והורות כהגדרתה בסעיף 6ב(1) לחוק עבודת נשים, התשי"ד-1954 תבוא במניין התקופה. עבור עובד/ת כאמור, תוארך תקופת הפיילוט ותקופת העמידה ביעדים לפי העניין ובהתאמה ובאישור הממונה על השכר.
- 19.3. העובד עמד בתנאי מדיניות התגמול שנקבעו על ידי דירקטוריון החברה, כמפורט במכתב זה.
- 19.4. יובהר כי עובד בכיר אשר פוטר או עזב ביוזמתו את התפקיד המזכה על רקע אי התאמה מקצועית או בנסיבות בהן יש חשד לפלילים, או בנסיבות משמעת, גם לאחר סיום תקופת הפיילוט, לא יהא זכאי כלל למענק.
- 19.5. למען הסר ספק יובהר כי מדיניות התגמול שאושרה בדירקטוריון אינה מקימה לעובד זכות לקבלת התגמול. האמור במסמך זה אין בו כדי ליצור התחייבות משפטית של החברה כלפי עובדיה הבכירים כהגדרתם לעיל, לתשלום מענקי התגמול.
20. אין לערוך שינויים בהסכם ההעסקה של העובד. מדיניות התגמול איננה חלק מהסכם ההעסקה של העובד.

21. השבה במקרה של טעות:

- 21.1. ככל שיתברר כי שולם מענק שנתי או חלק ממנו לעובד בכיר, 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.
- 21.2. ההשבה תתבצע כמקובל בתיקון תשלומי שכר עודפים והכל בכפוף להוראות כל דין. החברה תתחייב במכתב לממונה על השכר לפעול להשבת הכספים בהתאם לאמור בסעיף זה כתנאי לחלוקת המענק.
- 21.3. על דירקטוריון החברה לקיים מעקב אחר נושא זה וכן לקבוע את סכום המענק שיושב על ידי העובד והכל באישור הממונה על השכר.
- 21.4. ככל שיתברר כי שולם מענק על בסיס מידע מטעה, כוזב או שגוי, ידווח על כך דירקטוריון החברה לממונה על השכר באופן מיידי. ככל שיתברר כי המידע המוטעה או השגוי שנמסר לא השפיע



הממונה על השכר והסכמי עבודה

על ציון הסף לכלל יעדי החברה או על הציון שניתן לעובד הבכיר אשר על בסיסו שולם לו המענק, תשקל הדרישה להשבת המענק על ידי הממונה על השכר.

21.5. השבה כמתואר בסעיף זה תבצע בהתאם להוראות חוק הגנת השכר ומשכר הנטו של העובד ולא יותר מ- 25% ממשכורתו החודשית.

22. לאחר תום תקופת הפיילוט תיבחן על ידי הממונה על השכר מידת הצלחתו וזאת בהתאם לעמידת החברות ביעדים שנקבעו. בהתאם לתוצאות ולמסקנות הפיילוט כאמור, יוחלט באם להמשיך את הפיילוט, להרחיבו ובאיזו מתכונת.

בכבוד רב,

ק"ב בר-נתן

העתק:

מר מרדכי כהן – מנכ"ל משרד הפנים
מר שלמה דולברג – מנכ"ל מרכז השלטון המקומי
מר דיאא אסדי – סגן בכיר לממונה על השכר, משרד האוצר
מר דודי ספיר – מנהל אגף בכיר לתאגידים עירוניים, משרד הפנים
גב' גלי אמיר – מנהלת תחום בכיר, משרד האוצר
עו"ד יעל ישראלי-נבו – ממונה בלשכה המשפטית, משרד האוצר
עו"ד אביטל כהן, אגף השכר והסכמי עבודה, משרד האוצר



הממונה על השכר והסכמי עבודה

נספח א' - סעיפים רלוונטיים מחוק החברות, תשנ"ט-1999

סימן י': ועדת תגמול

מינוי ועדת תגמול

118א. (א) דירקטוריון חברה ציבורית או חברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב ימנה מבין חבריו ועדת תגמול (בחוק זה – ועדת תגמול).

(ב) מספר חבריה של ועדת תגמול לא יפחת משלושה, כל הדירקטורים החיצוניים יהיו חברים בה והם יהיו רוב חברה, ושאר חבריה יהיו דירקטורים שתנאי כהונתם והעסקתם הם בהתאם להוראות שנקבעו לפי סעיף 244 ובחברה ממשלתית – בהתאם להוראות שנקבעו לפי סעיף 19 לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, לפי העניין; יושב ראש הוועדה יהיה דירקטור חיצוני.

(ג) הוראות סימן ח' וסעיף 115(ב) עד (ה) יחולו על ועדת תגמול, בשינויים המחויבים.

(ד) ועדת ביקורת שמתקיימים בה התנאים האמורים בסעיף קטן (ב) יכולה לשמש גם ועדת תגמול.

תפקידי ועדת התגמול

118ב. תפקידיה של ועדת התגמול הם:

(1) להמליץ לדירקטוריון על מדיניות התגמול לנושאי משרה, כמשמעותה בסעיף 267א(א), וכן להמליץ לו, אחת לשלוש שנים, בעניין אישור המשך תוקפה של מדיניות תגמול שנקבעה לתקופה העולה על שלוש שנים, כאמור בסעיף 267א(ד);

(2) להמליץ לדירקטוריון על עדכונה, מעת לעת, של מדיניות התגמול ולבחון את יישומה;

(3) להחליט אם לאשר עסקאות באשר לתנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה הטעונות אישור של ועדת התגמול לפי סעיפים 272, 273 ו-275;

(4) לפטור עסקה מאישור האסיפה הכללית, כאמור בסעיף 272(1ג)(3).

פרק רביעי א': מדיניות תגמול לנושאי משרה**קביעת מדיניות תגמול לנושאי משרה**

267א. (א) דירקטוריון חברה ציבורית או חברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב יקבע מדיניות לעניין תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בחברה (בחוק זה – מדיניות התגמול), לאחר ששקל את המלצות ועדת התגמול שהוגשו לו לפי סעיף 118ב(1); מדיניות התגמול טעונה אישור האסיפה הכללית.

(ב) באישור האסיפה הכללית בחברה ציבורית, לפי סעיף קטן (א), יתקיים אחד מאלה:

(1) במניין קולות הרוב באסיפה הכללית יכללו רוב מכלל קולות בעלי המניות שאינם בעלי השליטה בחברה או בעלי עניין אישי באישור מדיניות התגמול, המשתתפים בהצבעה; במניין כלל הקולות של בעלי המניות האמורים לא יובאו בחשבון קולות הנמנעים; על מי שיש לו עניין אישי יחולו הוראות סעיף 276, בשינויים המחויבים;

(2) סך קולות המתנגדים מקרב בעלי המניות האמורים בפסקה (1) לא עלה על שיעור של שני אחוזים מכלל זכויות ההצבעה בחברה; השר רשאי לקבוע שיעורים שונים מהשיעור האמור בפסקה זו.

(ג) על אף האמור בסעיפים קטנים (א) ו-(ב), דירקטוריון החברה, למעט בחברה נכדה ציבורית, רשאי לקבוע את מדיניות התגמול גם אם האסיפה הכללית התנגדה לאישורה, ובלבד שוועדת התגמול ולאחריה הדירקטוריון החליטו, על יסוד נימוקים מפורטים ולאחר שדנו מחדש במדיניות התגמול, כי אישור מדיניות התגמול על אף התנגדות האסיפה הכללית הוא לטובת החברה; לעניין זה, "חברה נכדה ציבורית" – חברה ציבורית הנשלטת בידי חברה ציבורית או בידי חברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב, שהיא עצמה נשלטת בידי חברה ציבורית או בידי חברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב אחרת, הנשלטת בידי בעל שליטה.

(ד) מדיניות תגמול לתקופה העולה על שלוש שנים טעונה אישור אחת לשלוש שנים; אישור לפי סעיף קטן זה יינתן בדרך שבה נקבעת מדיניות התגמול לפי סעיפים קטנים (א) עד (ג).

(ה) בלי לגרוע מהוראות סעיף קטן (ד), הדירקטוריון יבחן, מעת לעת, את מדיניות התגמול וכן את הצורך בהתאמתה להוראות סעיף 267ב אם חל שינוי מהותי בנסיבות שהיו קיימות בעת קביעתה או מטעמים אחרים.

שיקולים בקביעת מדיניות התגמול

267ב. (א) מדיניות התגמול תיקבע בין השאר לפי שיקולים אלה:

- (1) קידום מטרות החברה, תכנית העבודה שלה ומדיניותה בראייה ארוכת טווח;
- (2) יצירת תמריצים ראויים לנושאי המשרה בחברה, בהתחשב, בין השאר, במדיניות ניהול הסיכונים של החברה;
- (3) גודל החברה ואופי פעילותה;



הממונה על השכר והסכמי עבודה

(4) לעניין תנאי כהונה והעסקה הכוללים רכיבים משתנים – תרומתו של נושא המשרה להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה, והכל בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידו של נושא המשרה.

(ב) מדיניות התגמול תכלול, בין השאר, התייחסות לעניינים המפורטים בחלק א' לתוספת ראשונה א' וייקבעו בה, בין השאר, הוראות כמפורט בחלק ב' לתוספת האמורה.

(ג) השר, לאחר התייעצות עם רשות ניירות ערך ובאישור ועדת החוקה חוק ומשפט של הכנסת, רשאי בצו, לשנות את תוספת ראשונה א'.

תקנות לעניין פרק רביעי א'

267ג. השר, לאחר התייעצות עם רשות ניירות ערך, רשאי לקבוע כי הוראות פרק זה לא יחולו על סוגים של חברות ציבוריות או של חברות איגרות חוב, כפי שיקבע.



הממונה על השכר והסכמי עבודה

נספח ב' - דוגמא למדרים ויעדים**יעדים מוצעים**

גידול במחזור הכנסות
גידול ברווח תפעולי
גידול ברווח גולמי
גידול בהכנסות עצמיות
צמצום היקף משרות
צמצום באחוז הוצאות שכר וכלליות מסך המחזור
גידול בתחומי פעילות החברה
גידול ביחס של נכסים שוטפים חלקי התחייבויות שוטפות
בנייה ויישום נהלי עבודה
נושאי איכות סביבה וקיימות (ככל שרלוונטי)
צמצום שימוש בחומרים מזהמים - ככל שרלוונטי
צמצום צריכה משרדית - נייר חד פעמי וכו' - ככל שרלוונטי
שימוש בחומרים ממוחזרים
לחברות פרויקטליות-תשתית
עמידה באבני דרך בפרוייקטים
עמידה בתקציב פרויקט
SOX



הממונה על השכר והסכמי עבודה

נספח ג'

דו"ח מיוחד של רואה חשבון לעניין פעילות חוץ מאזנית ומחוץ לדו"ח רווח והפסד של**תאגיד עירוני**

פרטי רו"ח: שם משרד _____ טלפון: _____ פקס: _____ (יוגש על נייר
 "לוגו" של רוה"ח- יש להקפיד להשתמש בנוסח זה בלבד!)

לכבוד,

הנדון: חברת / עמותת / שם: _____ , מספר רשום: _____

לבקשת _____ (שם המבוקר) ביקרנו את הפעילות של התאגיד העירוני לעניין
 גובה ניהול, פיקוח ואחריות על פרויקטים שונים לשנים _____ שלא כלולים בדוחות הכספיים של
 התאגיד. דוח זה הינו באחריות הנהלת החברה (או שם אחר של הגוף המנהל של המבוקר). אחריותנו היא
 לחוות דעה על הדוח הנ"ל בהתבסס על ביקורתנו.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם למידע שקיבלנו מהנהלת התאגיד והמידע שנאסף על ידנו. על פי מידע זה נדרש
 מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצעה במטרה להשיג מידה סבירה של בטחון שאין בדוח הנ"ל הצגה מטעה
 מהותית. הביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובמידע שבדוח. הביקורת כוללת
 גם בחינה של האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הנהלת החברה וכן הערכת נאותות ההצגה בדוח
 בכללותה. אנו סבורים שביקורתנו מספקת בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, הדוח הנ"ל לעניין הפעילות החוץ מאזנית והחוץ דו"ח רווח והפסד הכוללים את האחריות בגין
 ניהול, ליווי ופיקוח פרויקטים שונים תואם, מכל הבחינות המהותיות, את הרשומות והאסמכתאות עליהם
 התבסס הדוח.

בכבוד רב,

רואה חשבון



הממונה על השכר והסכמי עבודה

נספח 1:**1. הגדרות:**

"תקופת אישור רואה החשבון" – דו"ח זה מתייחס לתקופת דיווח של 3 שנים קלנדריות.

"מועד המדידה של ההכנסות" – מועד המדידה של ההכנסות יהיה לפי שיטת קו ישר לאורך תקופת ניהול/ביצוע/פיקוח הפרויקטים ובתנאי שהפרויקטים מתבצעים בפועל.

"תאגיד בהקמה" – הוועדה תסווג את הכנסותיו לפי תוכנית אסטרטגית שתאושר על ידי משרד הפנים.

"תאגיד שקיים רק שנה/שנתיים" – רו"ח ימדוד את פעילות התאגיד לפי שנות פעילות התאגיד ולפי תחזיות של התוכנית האסטרטגית שתאושר על ידי משרד הפנים. למשל, במקרה של תאגיד שקיים רק שנה, רו"ח יבחן את פעילות התאגיד לשנת פעילות בודדת ועוד שנתיים לפי התוכנית האסטרטגית.

"אחריות על הכנסות מפעילות שלא נרשמת בדוחות הכספיים של התאגיד" – הכנסות שנובעות משירותים שהתאגיד מספק במישרין ללקוחות ספציפיים (לא כולל הכנסות מאגרות היטלים או מסים הנגבים מכוח חוק) או ממכירת מוצרים. הכוונה להכנסות המאוגדות תחת הסכם משפטי עם הרשות המקומית או תאגיד עירוני אחר ברשות המקומית.

"פיקוח על פרויקטים שלא רשומים בתאגיד העירוני" – הכנסות שנובעות מפיקוח על פרויקטים/נכסים שלא נמצאים ברישום התאגיד, אך האחריות המשפטית לפקח על פרויקטים/נכסים אלו נמצאת תחת התאגיד העירוני. פיקוח זה חייב להיות מאוגד תחת הסכם משפטי.

"ניהול פרויקטים שלא רשומים בתאגיד העירוני" – הכנסות שנובעות מניהול פרויקטים/נכסים שלא נמצאים ברישום התאגיד, אך האחריות המשפטית לניהול נמצאת תחת התאגיד העירוני. הניהול חייב להיות מאוגד תחת הסכם משפטי.

2. פירוט סכומי הפעילות של התאגיד העירוני שלא נמצאת בדוחות הכספיים:

<u>שנת XXX</u>	<u>שנת XXX</u>	<u>שנת XXX</u>	
			גובה סכום ההכנסות באחריות התאגיד העירוני כתוצאה מניהול



הממונה על השכר והסכמי עבודה

			פרויקטים שלא רשומים בדוחות הכספיים של התאגיד
			גובה סכום ההכנסות באחריות התאגיד העירוני כתוצאה מפיקוח על פרויקטים שלא רשומים בדוחות הכספיים של התאגיד

*סך הסכומים המצוינים לעיל לא כוללים מע"מ.